



Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintasuunnitelma "Työhyvinvoinnin portaat" -mallin avulla

- Turvatekniikan keskus, TUKES -

Mäki-Pollari, Eeva

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintasuunnitelma -
Työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla
- Turvatekniikan keskus, TUKES



Eeva Mäki-Pollari
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2011

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Työn tausta ja tarkoitus	8
3	Tutkimusstrategia	8
3.1	Aikaisempia tutkimuksia ja tuloksien analysointia	9
3.2	Keskeisimmät käsitteet ja asiasanat	10
3.3	Aiheen rajausta	14
4	Kohdeorganisaatio - Turvatekniikan keskus, TUKES	14
4.1	Tehtävät	14
4.2	Toiminta-ajatus, visio ja arvot	14
4.3	Henkilöstö	14
5	Työhyvinvoinnin Portaati -mallin esittely	15
5.1	Psykofysiologiset perustarpeet	16
5.2	Turvallisuuden tarve	17
5.3	Liittymisen tarve	18
5.4	Arvostuksen tarve	18
5.5	Itsensä toteuttamisen tarve	19
6	Tutkimusmenetelmät	20
6.1	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	20
6.2	Kysely	21
6.3	Strukturoitu haastattelu	21
6.3.1	Haastattelujen kohderyhmä	22
6.3.2	Haastattelujen aikataulu	22
7	Tutkimustulosten esittely	22
7.1	TUKESin nykytilan arviointi portaati -mallin avulla	23
7.2	Hyvinvoinnin esteiden tunnistaminen	25
7.3	Hyvinvoinnin voimavaroiteijöiden tunnistaminen	27
7.4	Muut kehittämisehdotukset ja voimavaroiteijät	28
7.5	Päämäärän ja tavoitteiden määrittely	29
7.6	Haastattelun kaikkien vastausten yhteenveto	29
8	Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelman laatiminen	34
8.1	Arviointi- ja kehittämistoimenpiteet	34
8.1.1	Arviointi ja kehittämistoimenpiteiden yhteenveto	37
9	Kehittämissuunnitelma hyvinvoinnin esteiden parantamiseksi	38
9.1	Henkilökohtaisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä	39
10	Johtopäätökset ja pohdinnat	40
10.1	Tutkimuksen luotettavuus	41
10.2	Vertailua aikaisempiin tutkimuksiin	42

10.3	Jatkotutkimuksen ja seurannan tarve	43
10.4	Omaa pohdintaa	45
	Lähteet	46
	Kuvat	47
	Taulukot	48
	Liitteet	49
	Työhyvinvoinnin portaat -työkirja (erillinen liite)	53

Eeva Mäki-Pollari

Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintasuunnitelma - Turvatekniikan keskus, TUKES

Vuosi 2011

Sivumäärä 53

Tämä opinnäytetyö on toimintakeskeinen ja työelämälähtöinen tutkimustyö, jonka tilaajana on Turvatekniikan keskus TUKES (jäljempänä TUKES) Helsingistä. Työn tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation työilmapiiriä sekä laatia sen parantamiseen liittyvä kehittämis- ja toimintasuunnitelma.

TUKESissa on aikaisemmin tehty työhyvinvointiin liittyviä selvityksiä esimerkiksi työterveyshuollon kanssa. Aikaisemmat kyselyt ja muut selvitykset tukevat sitä, että työhyvinvoinnin kehittämiseen on tarvetta. Lisäksi valtionhallinnossa meneillään olevat muutokset aiheuttavat epävarmuutta työyhteisössä. Tuottavuusohjelma, alueellistaminen, eläkkeelle jäävien suuri määrä sekä muut organisaatiomuutokset vaikuttavat kohdeorganisaatioon.

Opinnäytetyöni tekemisen keskeinen väline on Työturvallisuuskeskuksen julkaisu ”työhyvinvoinnin portaati” - malli. Se on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ja kestäväan kehittämiseen. Sen perustana ovat ihmisen perustarpeet: psykofysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä kehittämisen tarve. Jokainen porras pitää sisällään erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Mallin menetelmänä on valmis haastattelulomake, jonka perustana on henkilökohtainen ja työyhteisön hyvinvointi.

Menetelmässä tehdään ensin nykytilan arviointi ja sen jälkeen haastattelujen aineiston pohjalta kartoitetaan ja tunnistetaan hyvinvoinnin esteet ja vahvistajat. Seuraavaksi laaditaan tavoitteet ja toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin portaati -mallin mukaisesti. Sen tarkoituksena on löytää haittatekijöille sellaisia kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla työilmapiiriä ja työhyvinvointia voitaisiin kehittää parempaan suuntaan.

Tähän malliin perustuvaa selvitystä ei TUKESissa ole aikaisemmin tehty. TUKESissa aloitettiin laajemman työhyvinvointiohjelman tekeminen 2010, jonka yksi osa on myös tämä opinnäytetyö.

Opinnäytetyö on esitelty TUKESille 22.03.2011. Opinnäytetyön ohjaajana TUKESissa on toiminut johtaja Tuiri Kerttula. Opinnäytetyön ohjaajana Laureassa on toiminut yliopettaja Petri Puhakainen.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työilmapiiri, työssä jaksaminen, muutostilanteet ja johtaminen

Eeva Mäki-Pollari

Well-being at the development plan - Safety Technology Authority

Year	2011	Pages	53
------	------	-------	----

This thesis is a work and operation-focused research paper ordered by the Safety Technology Authority in Helsinki. The purpose of the development project is to target organization bad work atmosphere and to establish the improvement of development plan.

The Safety Technology Authority has previous been made in the well-being health-related studies, for with example work on health care. Past surveys and other studies to support it, that improving the working conditions should be doing something. The state administration to the ongoing changes will bring even more uncertainty in the organization.

This thesis is an essential too for occupational Safety and Health Centre Publications "well-being ladder" -model. The model is intended for well-being comprehensive and sustainable development. It is based on the basic human needs: psycho-physiological needs, safety needs, the needs for accession, as well appreciation of the needs for self-development needs. Each step contains a variety of well-being factors. The model method is ready for the interview form, which is based on personal and workplace well-being.

The first step is the current state of evaluation and then mapped on the basis of interviews and identify the obstacles to prosperity and strong factors. Next drawn up targets and action plan for occupational health ladder model. Its purpose is to find the side-makers development activities, enabling working environment and job satisfaction can be developed.

This model of explanation has been the target organization had done before. The organization began in the wider well-being at the conclusion of the program in 2010. This thesis also includes this program.

The thesis is presented in the case organization is 22.03.2011. Thesis supervisor in the organization has acted as director Tuiri Kerttula. In the Laurea thesis has Senior Lecturer Petri Puhakainen.

Key Words: Well-being, work environment, coping at work, situations change and leadership

1 Johdanto

Työnantajan yleinen velvoite on huolehtia tarpeellisin toimenpitein työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tällöin tulee ottaa huomioon työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijöiden henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan tulee olla tietoinen työpaikan sekä fyysisistä että henkisistä haitta- ja vaaratekijöistä, sekä tunnistaa työpaikan haitta- ja vaaratekijät ja huolehtia niiden poistamisesta ja merkityksen arvioinnista. (Työterveyslaitos, 2002).

Työilmapiiri on koko valtiosektorilla huonontunut nopeasti. Tämä käy ilmi Tilastokeskuksen 2009 julkaisemasta raportista. Tähän on osasyynä erilaiset valtionhallinnossa lähiaikoina toteutettavat muutokset. Valtion työntekijöitä uhkaavat useammin ennakoimattomat muutokset työssä ja siirrot uusiin tehtäviin. Myös tuottavuusohjelman ja alueellistamisen toimenpiteet ovat huonontaneet työhyvinvointia monessa organisaatiossa. (Tilastokeskus, 2009).

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi työhyvinvoinnin kehittämis- ja toimintasuunnitelma, jonka tarkoituksena on löytää kohdeorganisaation toimintaan kehittämiskohteita ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia. Kohdeorganisaatio on Turvatekniikan keskus TUKES (jäljempänä TUKES). Organisaatiossa työilmapiiri on koettu huonoksi jo aikaisemmissa tutkimuksissa ja uusien muutosten pelätään ennestään pahentavan tilannetta.

Toimintasuunnitelman runkona on Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin -portaatt malli. Se on viisiportainen malli, joka on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ja kestävään kehittämiseen. Se perustuu Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan. Ensin kartoitetaan kohdeorganisaation nykytila ja sen jälkeen suoritettujen haastattelujen perusteella tunnistetaan työhyvinvoinnin esteet ja vahvuudet. Seuraavaksi valitaan kehittämistoimenpiteet ja laaditaan toimintasuunnitelma työilmapiiriin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämä malli on otettu käyttöön työhyvinvointia jäsentäväksi malliksi jo muutamassa organisaatiossa Suomessa. Tätä mallia ei ole käytetty TUKESissa aikaisemmin.

Tämä opinnäytetyö on osa TUKESissa tehtävää laajempaa TYHY-ohjelmaa, jonka tarkoituksena on kehittää organisaation työhyvinvointia ja henkilöstön työssä jaksamista. Tutkimustyö on luovutettu TUKESille maaliskuussa 2011.

2 Työn tausta ja tarkoitus

TUKESissa on tehty säännöllisesti tutkimuksia työilmapiiriin liittyen. Viimeisin tutkimus tehtiin vuonna 2009, jonka yhtenä tuloksena saatiin, että työilmapiiri on huonontunut. TUKES asetti projektiryhmän selvittämään ja parantamaan työilmapiiriä ja yleensäkin työhyvinvointia.

Tällä hetkellä TUKESissa on myös valtionhallinnon tuottavuusohjelma ja alueellistaminen käynnissä. Alueellistaminen on toteutettu kesällä 2010. Tämän seurauksena puolet TUKESin toiminnoista siirrettiin Tampereelle. Alueellistamisen kohteena oleville viran haltijoille tällainen muutos on ollut vaikea asia. Alueellistaminen ei pelkästään vaikuta muutoksen alaisena oleviin, vaan vaikutus on koko organisaatioon ja henkilöstöön. Kun tieto alueellistamisesta vuonna 2008 annettiin, aiheutti se monenlaisia ajatuksia henkilöstössä. Osa löysi uuden työpaikan ja sanoutui irti TUKESin palveluksesta. Loput jäivät odottamaan, mitä kaikkea alueellistaminen tuo tullessaan.

Työpaikoilla tapahtuva työn, työolojen ja henkilöstön kehittämistoiminta voidaan perustella eri tavoin. Tuottavuus, tuloksellisuus ja laatu ovat luonnollisesti tärkeitä näkökohtia kun työoloja parannetaan ja työntekijöiden terveyttä edistetään. Myös eettiset ja inhimilliset tekijät ovat hyvin tärkeä peruste.

3 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia tarkoittaa *tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta*. Tämän tutkimuksen strategiana toimii kartoittava ja osittain myös selittävä tutkimustapa. Kartoittava tutkimusstrategia etsii uusia näkökulmia ja ilmiöitä ja selittävä tutkimusstrategia etsii selitystä tilanteelle tai ongelmalle. Yleisimmin tavoitteena on jonkin ilmiön kuvailu. Tässä opinnäytetyössä se on huonon työilmapiirin syiden selvittämistä ja kartoitusta sekä uusien näkökulmien etsimistä ongelman ratkaisuun.

Tutkimusongelma eli tutkimuskysymys, on se kysymys, johon tutkimuksella haetaan vastauksia. Kysymys määrittää millaista aineistoa haetaan ja millä menetelmillä aineistoa kerätään. Tutkimusongelma jakautuu pääongelmaan sekä mahdolliseen tarkentavaan alaongelmaan ja se tulee määrittää ennen aineiston keruuta. (Hirsjärvi ym. 2009, 125-126). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on organisaation huono työilmapiiri ja tutkimusstrategiana keinojen löytäminen sen parantamiseksi.

3.1 Aikaisempia tutkimuksia ja tuloksien analysointia

TUKES on laatinut erilaisia selvityksiä ja kyselyjä työhyvinvointiin liittyvistä seikoista. Yhteistyötä on tehty eri tahojen kanssa. Viimeisin asiaan liittyvä tutkimus tehtiin Terveystalon toimesta vuonna 2009. Kuvaan lyhyesti jo tehtyjä ja työhyvinvointiin liittyviä selvityksiä ja tutkimuksia, joiden tarkoituksena on ollut selvittää ja myös kehittää organisaation työilmapiirin laatua.

Lisäksi otan käsittelyyn niitä seikkoja, joita on tullut esiin eri tutkimuksissa. Osa ohjeistuksista liittyy enemmänkin työturvallisuusseikkoihin, mutta myös näillä on suora yhteys työhyvinvointiin. Selvitykseen on otettu mukaan viimeisen 10 vuoden aikana tehtyjä selvityksiä ja muita ohjeistuksia. Näistä saatuja tuloksia voidaan käyttää pohjana erilaisissa kyselyissä myös jatkossa.

Työturvallisuusohje: Kuvaa organisaation henkilökunnan työturvallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Ohjeistuksessa annetaan henkilöstölle neuvoja mm. valvonnasta, matkustamisesta, ensiapukoulutuksesta ja työterveyshuollosta. Pääpaino on kuitenkin kenttävalvonnan erilaisissa vaaratekijöissä. (Ohje on vuodelta 2002).

Työturvallisuuden toimintaohjelma: ”Turvallinen työyhteisö, jossa on tekemisen meininki” Ohjelmassa on kuvattu TUKESin vastuita liittyen organisaation omaan asetukseen ja työjärjestykseen. Lisäksi työsuojeluorganisaatioon ja työterveyshuoltoon liittyviä asioita on kuvattu laajemmin. Henkisen työsuojelun kohdalla on toimintaohje häirinnän ja kiusaamisen kohteiksi joutuneille. Lisäksi on ohjeistusta työuupumukseen sekä päihdeongelmaan. Toimintaohjelma antaa myös infoa TUKESin työkyvyn ylläpitoon liittyvistä toimista. (Ohje on vuodelta 2003).

Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometri (THB): Näitä kartoituksia on tehty TUKESissa noin kolmen vuoden välein, vuosina 2003- 2009. Nämä ovat hyviä selvityksiä mitattaessa juuri esim. työhyvinvointiin liittyviä asioita. Näissä vastausprosentti on ollut aina melko hyvä (noin 80 - 90 %). Näin suurella vastausprosentilla saadaan jo hyvin luotettava ja totuudenmukainen selvitys organisaation työhyvinvoinnista. Barometrissä mitattiin seuraavia alueita: Kiire ja henkinen kuormitus, työilmapiiri, vaikutusmahdollisuudet, esimiestyö, henkinen hyvinvointi, tiedon kulku sekä työhön sitoutuminen. Tutkimus on tehty lomakekyselynä henkilökunnalle ja kyselyt on analysoitu työterveyshuollon toimesta. Tulokset on esitelty TUKESin henkilöstölle niiden valmistuttua.

Vuoden 2003 THB-tutkimuksen tuloksena TUKESin vahvuuksia olivat: tiedonkulku, työilmapiiri (työtehtävien ja tavoitteiden osalta) ja esimiestyö (lähin esimies), mutta myös muun johdon koettiin olevan kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. Kehittämiskohteiksi

na olivat työilmapiiri, hyvinvointi ja terveys sekä kuormittuneisuus. (Vuoden 2006 tutkimuksen tuloksia ei ollut käytettävissä).

Vuoden 2009 THB-tutkimuksessa TUKESin vahvuuksia olivat: vaikutusmahdollisuudet työn tekemisen järjestykseen, työterveyshuolto ja henkilöstön koulutus. Kehittämiskohteina koettiin ilmapiiri, luottamus johdon toimintaan, tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä sekä työkyvyn ylläpito.

Turvallisuuskymppi: Menetelmän tarkoituksena oli tutkia ja arvioida organisaation edellytyksiä toimia turvallisesti. Menetelmä perustuu yleisiin, mutta tärkeiksi koettuihin hyvän johtamistavan periaatteisiin. Myös tässä tutkimuksessa, joka tehtiin TUKESissa vuonna 2007, nousi esiin työhyvinvointi ja työilmapiiri, jotka koettiin kehittämisen kohteiksi. Ennen kaikkea työhyvinvoinnin mittareiden, mittausten ja raportoinnin kehittäminen oli yksi johtamisosion kehittämiskohteista. Myös vastuiden selkiyttämistä toivottiin.

TUKESin hyvinvointistrategia vuosille 2007 - 2012: Tarkoituksena on työkykyä ylläpitävä toiminta (TYKY-toiminta). Toiminnan keskeisiä kohteita ovat; työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja organisaation toimivuuden parantaminen sekä työntekijän terveyden ja ammatillisen osaamisen edistäminen. TYKY-toiminnan yksi tärkeimpiä käsitteitä on työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi ottaa huomioon seikat, jotka edistävät työntekijän terveyttä ja hyvinvointia sekä ehkäisevät ja poistavat terveyttä vaarantavia tekijöitä.

Henkilöstötilinpäätös 2009: Kuvaa ensisijaisesti henkilöstövoimavaroja ja niissä kauden aikana tapahtuneita muutoksia. Tässä kuvataan myös työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, joista oleellisin oli sairauspäivien määrän lisääntyminen verrattuna esimerkiksi edelliseen henkilöstötilinpäätökseen (vuodelta 2008).

Työhyvinvointiohjelma (TYHY): TUKESissa aloitettiin 2010 tekemään työhyvinvoinnin ohjelmaa (TYHY). Siihen koottiin erilaisia kehittämiskohteita viidestä eri työhyvinvointiin liittyvästä aiheesta; johtaminen/esimiestyö, yhteistyötaidot, työsuojelu, tiedottaminen sekä hyvisohjelma. TYHY-ohjelma koostuu erilaisista kehittämistoimenpiteistä ja niiden suunnitelmista, mitä TUKESissa aiotaan tehdä työilmapiirin parantamiseksi jatkossa. Tämä opinnäytetyö on yksi työhyvinvointiin liittyvistä kehittämistoimista ja kuuluu TYHY-ohjelman piiriin.

3.2 Keskeisimmät käsitteet ja asiasanat

Tämän opinnäytetyön keskeisin käsite on työhyvinvointi, joka pitää sisällään hyvin moninaisia eri toimintoja; työilmapiiri, johtaminen, organisaation arvot ja visio, organisaation muutosti-

lanteet ym. ovat suoraan sidoksissa työhyvinvointiin. Käsittelen alla niitä asiasanoja lähemmin, jotka olen ottanut mukaan myös opinnäytetyön tiivistelmään.

Työhyvinvoinnin käsitteen käyttö yleistyi vasta 2000-luvulla. Viime laman seurauksena työikäisen väestön pahoinvointi lisääntyi merkittävästi ja johti työkyvyn alenemiseen, sairastumisiin, poissaoloihin, varhaiseläkkeelle siirtymisiin ja niistä aiheutuviin suuriin kustannuksiin ja tuotantomenetyksiin. Tämä herätti mielenkiinnon henkilöstön hyvinvointia kohtaan. (Valtionhallinnon työympäristölehti 3/2009, 21).

Työhyvinvointi heijastuu positiivisesti koko organisaation toimintaan. Vain hyvinvoiva työntekijä pystyy antamaan parastaan, sitoutumaan työhönsä ja toimimaan aktiivisesti koko työuransa ajan. Työ voi olla ihmiselle parhaimmillaan keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde. Pahimmillaan se kuluttaa loppuun voimavarat ja terveyden. Työhyvinvointi on kuitenkin hyvin henkilökohtainen asia ja kokemus, joka jokaisella on oikeus määritellä omalla tavallaan. (Rauramo, 2008, 9,11). Hyvä työilmapiiri tulisi olla jokaisen organisaation ja siellä työskentelevän etuoikeus.

Työhyvinvointia on yleensäkin ollut vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia, kuten koneet ja rakennukset. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla näillä alueilla. Kun työ on monelle yhä suurempi ja keskeisempi osa elämää, on entistä tärkeämpää tarkastella työhyvinvoinnissakin ihmistä kokonaisuutena. Ei ole erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää”, vaan on yksi ”kokonaisuus”. Esimerkiksi yksityiselämän muutokset heijastuvat suoraan työhön sairauspoissaolojen lisääntymisenä, terveyden ja suorituskyvyn heikentymisenä, psyykkisinä ongelmina ja epäterveellisinä elämäntapoina. (Ojala ym. 2003, 20).

Työhyvinvoinnin puute lisää myös kustannuksia. Keskimäärin sairauspoissaolot ovat noin 5 % palkkakustannuksista. Kalleimmaksi tulevat lyhyet, 1-3 päivän sairauspoissaolot. Näistä iso osa johtuu todennäköisesti työpahoinvoinnista ja -uupumuksesta. Sinä aikana, Kun Suomesta on tullut maailman kilpailukykyisin maa, on masennuslääkkeiden käyttö meillä viisinkertaistunut. Vähentämällä poissaoloja niin yritys kuin koko yhteiskuntakin voi merkittävästi lisätä tuottavan työn määrää. Eli, voidaan todeta, että työhyvinvoinnilla on suora yhteys organisaation tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja laatuun. (Ojala ym. 2003. 36).

Työhyvinvoinnin osatekijöitä on useita. Itse *työ ja sen johtaminen* muodostavat keskeisen osan. Johtamista pidetään työhyvinvoinnin keskeisenä tekijänä, sillä se vaikuttaa kaikkiin muihin osa-alueisiin. *Työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne ja terveys* muodostavat työhyvinvoinnin kehikon. Nämä kaikki yhdessä merkitsevät laajoja taloudellisia vaikutuksia. Alla oleva Evita-ympyrä kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.



Kuva 1: Evita-ympyrä
(TEK, [www-linkki](#)).

Työhyvinvointia voidaan kuvata monella eri tavalla sekä erilaisilla mittareilla. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeintä se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvoinnin ydin on työssä ja työpaikan työhyvinvointijärjestelmän muodostaa työorganisaatio eli johto ja esimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa. Työsuojeluorganisaatio, työterveyshuolto ja henkilöstöhallinta toimivat yhdessä ja erikseen tukena, asiantuntijoina, kehittäjinä ja herättelijöinä. (Työhyvinvoinnin portaat -työkirja 2009, 1). Työyhteisössä on tärkeää säännöllisesti valvoa ihmisten jaksamista ja tarkkailla jatkuvasti työyhteisön ilmapiirin kehitystä.

Työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Saman organisaation sisällä voi olla erilaisia ilmapiirejä, mutta niistä voidaan erottaa seuraavat ulottuvuudet:

- *rakenne: säännöt, ohjeet, toimintatavat*
- *vastuu: mahdollisuus vaikuttaa, tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti*
- *työn kokeminen haasteelliseksi ja riskinoton mahdollistavaksi*
- *palkitseminen*
- *kannustus ja tuki*
- *ristiriitojen ratkaiseminen mahdollisimmin nopeasti.*

Ilmapiirin käsite muodostaa yhteyden organisaatiotason ja yksilön välille. Ilmapiirin käsite on moniulotteinen ja siten sen mittaaminenkin on osoittautunut varsin hankalaksi. Tärkeää olisi keskittyä organisaation kannalta oleellisten asioiden selvittämiseen. Liian raskaat ja usein toistuvat kyselyt koetaan kuormittaviksi etenkin jos niistä saatu ja koettu hyöty jää hyvin vähäiseksi. (Rauramo 2008, 124).

Työssä jaksaminen on monen ja moninaisten asioiden summa. Tämän päivän muutokset ja kasvaneet vaikutukset työelämässä vaikuttavat työssä jaksamiseen. Ne näkyvät ennen kaikkea ammatillisen itsetunnon heikkenemisenä ja väsymyksenä, joka kohdistuu niin psyykkiseen kuin fyysiseenkin puoleen. Kiire, stressi, irtisanomiset, masennus, työuupumus jne. voivat vahvistaa kokemusta riittämättömyydestä ja osaamattomuudesta omassa työssä.

Suomessa menetetään ennenaikaisen eläköitymisen, sairauspoissaolojen ja työtapaturmien vuoksi yhteensä noin 25 miljardia euroa vuosittain. Työhyvinvoinnin puutteet merkitsevät raskasta taloudellista taakkaa yrityksille ja julkisyhteisöille, viime kädessä koko kansantaloudelle. Työurien pidentämiseksi on työssä jaksamisen edellytyksiä parannettava radikaalisti. Esimerkiksi liian moni nuori kokee työelämän vaatimukset tänä päivänä ylivoimaisiksi. (Työterveyslaitos, 2009).

Organisaation muutostilanteet ovat tämän hetken arkea myös valtionhallinnossa. Valtionhallinnossa meneillään olevat muutokset tuovat epävarmuutta työyhteisöön. Henkilöstön vähennyspaineet stressaavat työntekijöitä ja muutos huolestuttaa. Esimiesten keskuudessa muutokset koetaan haasteena työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Valtionhallinnon työympäristölehti, 4/2008, 17). Se, miten muutostilanteita käsitellään organisaatiossa, miten niihin suhtaudutaan, miten niistä tiedotetaan jne., vaikuttaa suoraan siihen, miten työyhteisössä voidaan. Muutosten sopeutumiseen olisi annettava riittävän pitkä aika. Tämä on tärkeä tekijä henkilöstön jaksamiselle ja työssä viihtymiselle. On tärkeää käsitellä muutoksia yhdessä koko henkilöstön kanssa. Yhdessä haetaan ja löydetään vastauksia kysymyksiin, kuten mitä huonoja ja hyviä puolia muutoksessa on ja mitä se minun ja meidän kohdallamme merkitsee. (Valtionhallinnon työympäristölehti, 2/2008,13).

Johtaminen on työhyvinvoinnin kivijalka. Otin sen myös mukaan yhdeksi asiasanoista juuri sen tärkeyden vuoksi. Se mielestäni vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin asiasanoihin ja moneen muuhun seikkaan organisaation toiminnassa. Johtaminen ja johtamistapa on keskeisessä merkityksessä henkilöstön jaksamiselle ja työhyvinvoinnille. Johtamisen epäoikeudenmukaisuus vaikuttaa suoraan henkilöstön terveyteen. Johdon tulisi asettaa työhyvinvointi riittävän korkealle myös käytännön johtamisessa.

Johdon lisäksi vastuu työhyvinvoinnin luomisesta ja ylläpidosta kuuluu periaatteessa myös jokaiselle työntekijälle, sillä esimerkiksi työilmapiiiri ja yhteistyön sujuminen riippuu yhteisön jokaisen jäsenen toiminnasta. Siinä suhteessa tarvitaan lisää aktiivisuutta. Aina kannattaa kysyä, voisiko työt tehdä jollain muulla tavalla paremmin. Aina ei syntipukki ole siis työpaikka. Henkilön yksityiselämässä voi olla ongelmia, jolloin helposti syytetään työpaikkaa kaikes-

3.3 Aiheen raja

Opinnäytetyön tutkimusosuus on rajattu tilaavan organisaation eli TUKESin käyttöön. Vaikka työhyvinvointi ja siihen liittyvät seikat koskettavat kaikkia työntekijöitä ja työpaikkoja, on tässä tutkimuksessa kuitenkin työn pääpaino tilaajan omassa työhyvinvoinnissa. Tietenkin aiheen yleisyyden vuoksi voi tutkimuksesta olla hyötyä myös muille kuin tilaajalle. Silloin sen pääpaino on enemmänkin teoriaosuudessa eikä niinkään tutkimuksen tuloksissa.

4 Kohdeorganisaatio - Turvatekniikan keskus, TUKES

Turvatekniikan keskus, TUKES on perustettu vuonna 1995. TUKES on teknisen turvallisuuden asiantuntijaorganisaatio. Se toimii työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalalla (TEM, entinen kauppa- ja teollisuusministeriö, KTM). TUKES tekee yhteistyötä myös sisäasianministeriön, ympäristöministeriön sekä liikenne- ja viestintäministeriön kanssa. TUKESin toiminnan tavoitteita ovat onnettomuuksien ennaltaehkäisy sekä markkinoilla olevien tuotteiden tekninen vaatimustenmukaisuus. Toiminnan tarkoitus on suojella ihmisiä, omaisuutta ja ympäristöä turvallisuusriskeiltä ja edistää teknistä luotettavuutta.

4.1 Tehtävät

TUKESin toimialoja ovat mm. sähkölaitteet ja -laitteistot, painelaitteet, tuotevalvonta, vaaralliset aineet, pelastustoimi, räjähteet, kaivokset, mittaamisvälineet, jalometallituotteet jne. Toiminta kohdistuu teollisuuteen, kauppaan, julkishallintoon sekä yksityisiin kansalaisiin. Lisäksi TUKESin toimialaan tulee jatkossa kuulumaan myös uusia ja erilaisia tehtäviä mm. kemikaalivalvontaan liittyviä tehtäviä.

4.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

TUKESin toiminta-ajatuksena on edistää toimialansa teknillistä turvallisuuskulttuuria ihmisten, ympäristön ja omaisuuden suojelemiseksi. TUKESin toimintaa ja päätöksiä ohjaavat arvot ovat; yhteistyö, palvelu ja osaaminen. TUKESin visiona on turvallinen ja teknisesti luotettava yhteiskunta.

4.3 Henkilöstö

TUKESin palveluksessa oli vuoden 2009 lopussa 120 henkilöä. Pääosa henkilöstöstä työskenteli tuolloin Helsingissä. Henkilöstöstä suurin osa (n. 70 %) on suorittanut jonkin asteen korkeakoulututkinnon. Näistä suurin osa on suorittanut tutkinnon tekniikan alalta. Organisaation henkilömäärä tulee olennaisesti lisääntymään lähiaikoina erilaisten muutosten seurauksena.

Vuoden 2011 alusta TUKESiin liitetään kemikaalivalvonnan erilaisia tehtäviä. Näiden muutosten seurauksena henkilömäärä on vuoden 2011 alusta alkaen noin 200. Tosin organisaation nimikin on vaihtunut tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Vuoden 2011 alusta alkaen organisaation nimi on ollut Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes). Tässä opinnäytetyössä käytän entistä nimeä, joka oli voimassa opinnäytetyön aloittamisen aikana.

5 Työhyvinvoinnin Portaat -mallin esittely

Alla on kuvattu työhyvinvoin portaat -mallin sisältöä. Portaiden kohdalle on kuvattu niitä seikkoja, mitä työntekijän ja organisaation kohdalla eri porrastasoilla vaaditaan. Lisäksi arvioinnissa on kuvattu niitä tapoja, millä kyseisiä seikkoja ja niiden toteutumista voidaan mitata.

(Henkisyys ja sisäinen draivi)
omat arvot ja ihanteet

Itsensä kehittämisen tarve

Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus
Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito
Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, motivaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

Arvostuksen tarve

Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut
Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä
Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

Liittymisen tarve

Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot
Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys
Arviointi: Työtyytyväisyys, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

Turvallisuuden tarve

Organisaatio: Työsuhde, työolot
Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat
Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys

Psyko-fysiologiset perustarpeet

Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto
Työntekijä: Terveelliset elintavat
Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

Kuva 2: Työhyvinvoinnin portaat -malli

(Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat -työkirja)

Yllä olevassa mallissa on kuvattu työhyvinvoin portaat -mallin sisältöä. Portaiden kohdalle on kuvattu niitä seikkoja, mitä työntekijän ja organisaation kohdalla eri porrastasoilla vaaditaan. Lisäksi arvioinnissa on kuvattu niitä tapoja, millä kyseisiä seikkoja ja niiden toteutumista voidaan mitata.

Opinnäytetyön perustana käytettävässä ”Työhyvinvoinnin portaat” -mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli on kehitetty käymällä läpi Maslowin tarvehierarkia porrastamalla alkaen fysiologisista tarpeista ja edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Jokainen ”porras” tai tarve on analysoitu teoreettisesti ja samalla pohtien, miten kunkin tarpeen tyydyttäminen ilmenee ja toisaalta minkälaisia seurauksia on tyydyttämisen puutteesta tai taantumisesta. (Rauramo 2008, 34).

Malli siis koostuu viidestä eri portaasta, jotka tarjoavat työhyvinvoinnin kestäväan kehittämiseen käytännön läheisen toimintamallin. Se rakennetaan organisaation omista lähtökohdista. Mallissa verrataan uusia ja hyödynnetään jo olemassa olevia toimintamalleja. Mallissa otetaan huomioon yksilön omat henkilökohtaiset tarpeet sekä lisäksi koko työyhteisön hyvinvoinnin tarpeet. Työhyvinvoinnin portaat -mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. (Rauramo 2008, 34).

5.1 Psykofysiologiset perustarpeet

Portaiden ensimmäinen porras kuvaa ihmisen perustarpeita suhteessa työhön. Pysyäkseen terveenä ihmisen elimistö kaipaa kuormitusta ja haasteita. Työntekijän kannalta sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Työ ei saa olla tekijälleen liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, mutta ei myöskään liian kevyttä tai helppoa. Kokonaiskuormitus muodostuu sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. (Rauramo, P. 2008, 37).

Ihmisen kokema kuormitus on hyvin yksilöllinen. Jonkun mielestä jatkuvat uudet haasteet ja muutokset tuntuvat äärimmäisen rasittavilta, kun taas jollekin toiselle ne ovat keskeinen innostuksen lähde. Jokaisen työelämässä mukana olevan on aika ajoin hyvä pysähtyä pohtimaan niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat haitallista kuormitusta itselle. (Rauramo, P. 2008, 39).

Fyysinen kuormitus on liikuntaelimistöön sekä verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta. Työn ruumiillisia kuormitustekijöitä ovat mm. työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysisen voiman käyttö. Työn ruumiillinen kuormitus on yhteydessä tuki- ja liikuntaelinoireisiin. Kokonaiskuormitus muodostuu sekä työn että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Fyysistä kuor-

mittavuutta helpottaa työn hyvä organisointi, tilojen ja tavaravirtojen suunnittelu ja tarpeellisten apuvälineiden hankkiminen ja niiden käytön opastaminen. (Rauramo, P. 2008, 42).

Psykososiaalinen kuormitus. Psykososiaalinen työympäristö on osa, joka muodostuu: *työn johtamisesta, työn organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä*. Työelämässä viime vuosikymmeninä tapahtuneiden muutosten myötä työn psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet. Työn monipuolisuudella, tauotuksella ja jaksotuksella vaativampiin ja helpompisiin on tärkeä merkitys hyvinvointiin ja jaksamiseen. Näin pyritään ehkäisemään voimakas väsymys ja pitämään työviire hyvänä koko työpäivän. On tärkeää, että työntekijän ylin ja linjajohto ovat sitoutuneet työolojen kehittämiseen. Työpaikan esimiestehtävissä toimivat ovat usein avainasemassa havaitsemassa ongelmia ja pahoinvoinnin oireita työyhteisössä. Syy pitäisi pyrkiä poistamaan mahdollisimman nopeasti ja ryhtyä toimiin työolojen parantamiseksi. (Rauramo, P. 2008, 54-55).

Terveys on voimavara. jota voi ja kannattaa vaalia. Jokainen voi vaikuttaa omaan terveyteensä terveellisten elintapojen avulla. Terveelliset elämäntavat ovat: *kohtuullinen, säännöllinen liikunta, terveellinen ravinto, tupakoimattomuus, kohtuus alkoholin käytössä sekä riittävä lepo ja uni*. (Rauramo, P. 2008, 60).

5.2 Turvallisuuden tarve

Toinen porras on turvallisuuden tarve, johon sisältyy fyysinen, työhön ja toimeentuloon liittyvä, psykologinen ja moraalinen turvallisuus sekä omaisuuteen ja rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus. Turvattomuus voidaan jakaa taloudelliseen, poliittiseen, orientaatioon liittyvään (päämäärättömyys) sekä henkilökohtaiseen turvattomuuden tunteeseen. (Rauramo, P. 2008, 31).

Työsuhteeseen liittyvä turvattomuus on työelämässä lisääntynyt merkittävästi. Tämä voi olla merkittävä hyvinvoinnin haittatekijä. Jatkuva huoli työllistymisestä, toimeentulosta tai muista taloudellisista ongelmista on monen työelämässä toimivan arkipäivää. Esimerkiksi irtisanomisen on todettu lisäävän mielen ongelmia. Psykelaakkeiden käyttö lisääntyy henkilösopistusten jälkeen paitsi työnsä menettäneillä myös työhön jääneillä. Myös irtisanomistapahtumalla on suuri merkitys työntekijän osalta. Onko irtisanominen tehty inhimillisellä tavalla ja miten esimiehiä on valmennettu tähän. Tarvitaan käytännön läheisiä toimintatapoja ja -ohjeita, joilla tuetaan henkilöstöä irtisanomistilanteissa. (Rauramo, P. 2008, 85-86).

Turvallisuuden johtaminen ja sen hallinta eli turvallisuusjohtaminen on turvallisuuteen, terveyteen ja usein myös ympäristöasioihin liittyvää suunnitelmallista ja järjestelmällistä

kehittämistä ja johtamista organisaatiossa. Tavoitteena on johtamisen keinoin hallita organisaation riskejä sekä ennalta ehkäistä tapaturmia, vaaroja ja vahinkoja. (Rauramo, P. 2008, 90).

Turvallinen ja terveellinen työympäristö käsittää fyysisen ja teknisen työympäristön, toiminnallisen työympäristön sekä psyykkisen ja sosiaalisen työympäristön. Hyvä työympäristö tukee sekä työtä että sen tekijää ja mahdollistaen omalta osaltaan täysipainoisen ja laadukkaan työnteon. Työympäristön kehittäminen kannattaa, sillä hyvässä työympäristössä voidaan keskittyä varsinaiseen työntekoon. Fyysisen työyhteisön kehittämisessä tärkeitä kohteita ovat: *työtilan toimivuus, järjestys ja siisteys sekä kalusteiden ja työvälineiden rakenteet, ominaisuudet ja säädöt*. Teknisen työympäristö koostuu monista eri seikoista (rakennukset, kalusteet, laitteet, koneet jne). Tärkeintä on toimintojen järkevä sijoittelu ja tilatarpeiden määrittely. (Rauramo, P. 2008, 100).

5.3 Liittymisen tarve

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yksilön tärkein voimanlähde. Ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin ja positiivinen palaute ravitsee tätä. Hyvässä yhteisössä yksilö ja hänen persoonallisuutensa pääsee täyteen kukoistukseensa. (Rauramo, P. 2008, 122).

Työilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi. Se on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön muodostama kokonaisuus. Organisaation ilmapiiristä voidaan erottaa seuraavat ulottuvuudet: *rakenne, säännöt, ohjeet, toimintatavat, vastuu vaikuttaa, tehdä päätöksiä itsenäisesti, työn kokeminen haasteelliseksi, palkitseminen, kannustus, tuki sekä ristiriitojen ratkaiseminen nopeasti*. (Rauramo, 2008, 124-125).

On tärkeää, että koko työyhteisö on sitoutunut työolojen kehittämiseen. Pienet ongelmat on helppo hoitaa pois päiväjärjestyksestä välittömästi ja isompia osalta tulee laatia suunnitelma aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen mahdollisimman nopeasti. Myös työpaikan työsuojeluhenkilöillä ja työsuojelutoimikunnalla on lainsäädäntöön perustuvat tehtävät työolojen kohentamiseksi. Työpaikan ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen kaikessa työsuojelussa on ensiarvoisen tärkeää. (Rauramo, P. 2008, 125).

5.4 Arvostuksen tarve

Työn arvo ja merkitys liittyy arvostuksen tarpeeseen. Työyhteisön, esimiehen ja ystävien sekä läheisten osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se miten kukin itse arvostaa itseään ja

työtään. Arvostuksen kokeminen ja saaminen on perusedellytys itsetunnon kehittymiselle ja säilymiselle. Yksilön kannalta erityisen merkittävää on sellaisten henkilöiden osoittama arvostus, joita hän pitää tärkeinä: lähin esimies, työtoverit, asiakkaat, perheenjäsenet tai ammatti- ja toimialan auktoriteetit. On siis oltava sellaista arvostusta, luottamusta ja vapautta, että voi käytännössä käyttää tietoaan ja taitojaan. (Rauramo, P. 2008, 143).

Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät myös käytännön toiminnassa. Lisäksi oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä toimintaa. (Rauramo, P. 2008, 35).

5.5 Itsensä toteuttamisen tarve

Itsensä toteuttamisen tarve on tarvehierarkian viimeinen, ylin porras, joka jakautuu edelleen älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. *Itsensä toteuttamisen tarve rakentuu edellisten tarpeitten päälle.* Tähän tarpeeseen liittyvät ilmenemisen muodot vaihtelevat yksilöiden välillä huomattavasti. Tarve perustuu ihmisen haluun olla enemmän ja parempi ja ylittää rajojaan. Ihminen voi löytää itsestään uusia ulottuvuuksia sekä nauttia älyllisistä haasteista. Tämän ylimmän portaatan tarpeet voidaan saavuttaa, mikäli neljän alimman portaatan tarpeet on ensin tyydytetty.

Oppiminen on omaksuttava tavoitteeksi, ja mitä paremmin tämä ymmärretään, sitä paremmin toimintaa voidaan organisoida tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Ihmisen oppimiskyky kasvaa lääketieteellisten tutkimusten mukaan 50-60 ikävuoteen asti, minkä jälkeen oppimiskyky säilyy ennallaan ja ongelmia tulee lähinnä numeeristen tietojen oppimisessa ja muistamisessa. (Rauramo, P. 2008, 169).

Osaaminen on niin yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden kuin suomalaisen yhteiskunnankin kilpailukyvyyn perusta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja asettaa kaikille organisaatiossa toimiville uusia haasteita. Osaamisen kehittämisellä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää kilpailukykyänsä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Oppivan organisaation ydin muodostuu visiosta ja tavoitteista sekä arvoista ja toimintatavoista. Tärkeää on, että jokainen organisaatiossa tuntee yhteisen vision ja tavoitteet ja kykenee kehittämään jatkuvasti omaa työtään sekä hankkimaan niitä tietoja ja taitoja, joita työssä tarvitaan. Tämä puolestaan antaa organisaation jäsenille mahdollisuuden sitoutua toimintaan ja kokea iloa oppimisesta ja työn tuloksellisuudesta. (Rauramo, P. 2008, 160).

Kun kaikki tarpeet on tyydytetty, ihmisen oletetaan olevan terveimmillään ja luovimmillaan. Itsensä toteuttamiseen liittyvä tutkimus on vielä kuitenkin isojen haasteiden edessä. Tosin

Maslowin portaiden päälle voidaan vielä asettaa yksi ylempi porras, *henkisyys ja sisäinen draivi*. Siihen kuuluvat *omat arvot, motiivi ja oma sisäinen energia*. Ne ohjaavat ihmisen *innostusta ja sitoutumista eri asioihin*. (Ojala ym. 2003, 21).

Viime kädessä oma hyvinvointikin lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan. (Ojala ym. 2003, 21-22).

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytetyt menetelmät koostuvat niistä tavoista ja käytännöistä, millä tutkimuksen havaintoja tullaan keräämään. Vaikuttavia asioita ovat: *minkälaista tutkimuksen tietoa etsitään sekä mistä sitä etsitään*. (Hirsjärvi ym. 2009, 183).

Tutkimusmenetelmässä selostetaan yksityiskohtaisesti kaikki ne seikat, jotka ovat välttämättömiä tutkimuksen kulun ymmärtämiseksi ja mahdollisen uusintatutkimuksen tekemiseksi. Keskeisiä asiakokonaisuuksia ovat *tiedon hankinnan keinot ja vaiheet, valintojen perustelut, aineiston kuvaamisen tekniikka sekä aineiston analyysin tekniikat*. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät on kuvattava ja selitettävä niin huolellisesti, että lukija pystyy arvioimaan menetelmien ja myös niiden avulla saatujen aineistojen *asianmukaisuutta ja edustavuutta sekä tulosten luotettavuutta*. Menetelmäosassa siis välitetään tieto siitä, *mitä tutkimuksessa tehtiin ja miten tutkimus kirjaimellisesti suoritettiin*. (Hirsjärvi ym. 2009, 261).

Keskeisin periaate on tutkimustulosten *oikeellisuus*, jolloin tuloksia ei keksitä eikä niitä kaunistella. (Hirsjärvi 2009, 25-26). Raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista, jolloin tutkimusmenetelmät tulee selostaa huolellisesti sekä tiedon luvaton lainaaminen eli plagiointi on kielletty. (Hirsjärvi ym. 2009, 258-259).

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, kyselytutkimusta sekä teemahaastattelua.

6.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Eräs lähtökohta kvalitatiivisessa tutkimuksessa on *todellisen elämän kuvaaminen*. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin *löytää tai paljastaa tosiasioita* kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161).

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja tulkita jonkin valitun ilmiön esiintymisen syitä ja merkitystä. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joissa tutkittavan näkökulmat ja mielipiteet pääsevät esille. Tällaisia ovat mm. haastattelut, havainnoinnit sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien analysointi. Tämän opinnäytetyön yhtenä menetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta.

6.2 Kysely

Yksi tapa kerätä itse aineistoa on *kysely*. Englanninkielinen termi *survey* tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 193).

Kyselytutkimusten etuna pidetään yleensä sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laajakin tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Ei ole mahdollista varmistua, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen; ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Ei ole myöskään selvää, miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä siitä alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta kysymykset esitettiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 195).

Tähän tutkimukseen liittyi työhyvinvoinnin portaat -malliin perustuvat valmiit kysymykset. Kyselyn muotoina oli *kontrolloitu kysely eli informoitu kysely*. Siinä tutkija jakaa lomakkeen ja samalla kertoo tutkimuksen tarkoituksesta sekä selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 197). Lisäksi muotona oli ns. *henkilökohtaisesti tarkistettu kysely*, jossa jaettiin kyselylomakkeet ja haastateltava palautti ne sovituksessa ajassa takaisin. Kysymysten muotoilun mallina ovat *avoimet kysymykset*, joissa esitettiin vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 198).

6.3 Strukturoitu haastattelu

Tämän tutkimuksen haastattelutyypinä oli ensisijassa strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu. Nimensä mukaan haastattelu tapahtuu lomakehaastattelussa lomaketta apuna käyttäen. Lomakkeessa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määritetty. (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Itse haastattelu on suhteellisen helppo toteuttaa, kun kysymykset olivat jo valmiina. Tämän opinnäytetyön liitteenä Työhyvinvoinnin portaat -työkirja, jossa on esitetty haastatteluun liittyvät aihealueet.

Tähän tutkimukseen voi mielestäni soveltaa myös sekä teemahaastattelua että avointa haastattelua. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelujen aihepiiri eli teema-alueet ovat tiedossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 209). Vaikka tässä tutkimuksessa kysymykset olivat valmiina, haastattelutilanne oli myös eräänlainen keskustelutilanne, joka on avoimen haastattelun yksi tunnusmerkki.

6.3.1 Haastattelujen kohderyhmä

Edellä on kuvattu ”Työhyvinvoinnin portaat -mallia”, jonka mukaan haastattelut tehtiin. Haastattelujen kohderyhmänä oli osa TUKESin henkilöstöstä. Yhteensä haastateltiin 15 henkilöä eli 12,5 % henkilöstöstä. Henkilöitä oli jokaisesta kolmesta yksiköstä (laitosvalvonta-, tuote- ja laitteisto- sekä tuki- ja kehityspalveluyksiköstä). Haastateltavat työskentelivät sekä asiantuntija- että tukitehtävissä. Haastateltavissa oli sekä miehiä että naisia. Ketään johtoon kuuluvaa ei kuitenkaan ollut haastateltavien joukossa. Lisäksi suljin myös itseni haastattelun ulkopuolelle.

6.3.2 Haastattelujen aikataulu

Haastattelu aloitettiin keväällä 2010. Aikavälillä huhtikuu – kesäkuu haastateltiin yhteensä 10 henkilöä. Tämä osio tehtiin siis juuri ennen alueellistamisen toteutumista. Loput henkilöt haastateltiin alueellistamisen jälkeen elokuussa ja syyskuussa 2010. Haastattelut olivat valmiina syyskuussa 2010, jonka jälkeen aloitin niiden purkamisen ja yhteenvedon kirjoittamisen.

7 Tutkimustulosten esittely

Tutkimustuloksen esittämisessä yhdistyy kolme tärkeintä asiaa. Ensin on saatu tutkimustulosten perusta aikaisemmista tutkimuksista, sen jälkeen tehdään mahdollinen vertailu ja tämän jälkeen esitellään uuden tutkimuksen tuottamat tulokset ja lopuksi tehdään arviointi ja kokonaisnäkemys tutkimuksen suhteen. Tutkimustulosten esittämisen järjestys on tehty siten, että lukija löytää esityksestä tutkimuksen päätulokset. (Hirsjärvi ym. 2009, 242).

Tutkimustulosten tiedottamista suunniteltaessa on otettava huomioon, että tutkijaa sitovat tietyt eettiset periaatteet. Yksi niistä on se, että yksityisiä henkilöitä tai ryhmiä (myös kontrolliryhmiä) koskevat tiedot ovat luottamuksellisia. Tutkimuksen tekijä julkistaa varsinaiset tutkimustulokset joko kirjallisesti tai suullisesti tai molemmilla tavoilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 237).

Kirjallista selvitystä tehdystä tutkimuksesta sanotaan määrällisen tutkimuksen perinteeseen nojautuen usein *tutkimusselosteeksi* tai *tutkimusraportiksi*. Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittaminen on paljolti muutakin kuin selostamista ja raportointia. Tekstin jäsentelyn, otsikoinnin, menetelmien, taulukoiden, kuvioiden ja kielellisen ilmaisun tulee täyttää tieteellisen julkaisun vaatimukset. (Hirsjärvi ym. 2009, 240).

Tutkimuksen kirjallinen selostaminen ei ole milloinkaan vain tutkimuksen vaiheiden mekaanista kirjaamista, tilastomenetelmien soveltamista tai tulosten luettelemista. Tutkimusselosteen laatiminen edellyttää tieteen pelisääntöjen tuntemusta, perehtyneisyyttä tutkimusalueeseen ja näin hankitun tiedon sisäistämistä, olennaisen informaation jäsentely- ja esittämiskykyä, loogista ajattelua ja perustelutaitoa, luovuutta sekä hyvän kielen ja kirjallisen esitystavan hallintaa. Kaikessa julkaisemisessa on perusperiaatteena, että lukija saadaan ymmärtämään, mistä on kysymys ja luottamaan tutkimuksen tekijään. (Hirsjärvi ym. 2009, 240).

7.1 TUKESin nykytilan arviointi portaattimallin avulla

Ennen toimintasuunnitelman tekoa pohditaan organisaation nykytilaa verrattaessa sitä työhyvinvoinnin portaiden malliin. Mikä on tämän hetken nykytila suhteessa portaiden eri vaatimuksiin? Mitkä seikat ovat TUKESin kohdalla kunnossa ja mitkä vaativat edelleen kehittämistä? Arvioinnissa on mukana omaa ja organisaation nykytilaa kuvaavia tekijöitä.

Psykofysiologiset perustarpeet: Vastausten yhteenvedon perusteella tämän kohdan vaatimukset täyttyvät parhaiten portaiden kohdalla. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että yksilön kohdalla yksityiselämä koettiin hyväksi. Myöskään työkuormitus ei ollut kovin suuri haittatekijä. Työterveyttä kehittävät toimenpiteet koettiin melko hyväksi (työterveyshuolto, TYKY-toiminta ym), samoin yöpaikkaruokailu. Kehittämisen varaa yksilön kohdalla on esimerkiksi tavoitteiden tarkastelussa, halutaan enemmän keskustelua esimerkiksi esimiehen kanssa. Lisäksi myös kuntoutus koettiin kehittämisen kohteeksi.

Työyhteisön kohdalla hyvänä koettiin työkykyyn liittyvät seikat (liikunnan tukeminen, työterveyshuolto sekä työpaikkaruokailu). Kehittämiskohteiksi erottuivat päihdeohjelma, terveysinfot, työnkuormituksen säätely, työaikaan liittyvät järjestelyt ja seuranta sekä työjärjestelyt; kuten työnjako, vastuu, rutiinit, vaihtelut, lomien jaksotus sekä varhainen puuttuminen työkykyongelmiin.

Turvallisuuden tarve: Vastausten yhteenvedon perusteella yksilön kohdalla positiivisena koettiin turvallisuuden kannalta ergonomiset ja tilavat työskentelyolosuhteet. Epäkohtina yksilön kohdalla koettiin esimerkiksi hyvien käytöstapojen puuttuminen, vastuiden ja oikeuksien

tiedostaminen, uskallus tarttua epäkohtiin, ammattiaidon ylläpito ja kehittäminen sekä aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen työolojen kehittämiseen.

Työyhteisön kohdalla positiivisena koettiin työsuhde (varma virka). Myös työympäristön turvallisuutta pidettiin hyvänä. Kehittämiskohteita olivat työsuhteeseen ja vakinaistamiseen liittyvät asiat (liikaa määräaikaista), puheeksi ottaminen ja koulutus esimiehille, muutoksiin varautuminen, työpaikkakiusaamisen toimintaohjeet, sekä työsuojelun toimintaohjelman ja suunnitelmien ajan tasalla pitäminen.

Liittymisen/yksilöllisyyden tarve: Vastausten yhteenvedon perusteella positiivisena yksilön kohdalla koettiin joustavuus (työajat, poissaolot) yms. eli luotetaan työntekijään eikä kytätä. Myöskään erilaisuutta tai esimerkiksi ikärasismia ei koettu haittatekijäksi. Myös oma yksityiselämä koettiin useimmissa tapauksissa hyväksi. Yksilön kohdalla negatiivisia seikkoja olivat mm. käytöstapojen puuttuminen, passiivinen puuttuminen asioihin, sekä työyhteisön normien passiivinen noudattamatta jättäminen.

Työyhteisön kohdalla hyvänä pidettiin yhteistyötä oman yksikön sisällä. Epäkohtina taas todettiin: Työyhteisön eli koko organisaation tasolla ilmapiiri koettiin huonoksi (tosin poikkeuksena joidenkin omien yksiköiden sisäinen ilmapiiri), tiedonkulku, epäkohta- ja konfliktitilanteet, työnohjaus, kriisien hoito sekä seniorityö (ikääntyvien huomioon ottaminen). Lisäksi erilaisten konfliktitilanteiden käsittelyyn toivottiin oman yhteyshenkilön nimeämistä.

Arvostuksen tarve: Vastausten yhteenvedon perusteella positiivisena yksilön kohdalla koettiin oman työn arvostusta, jota suurin osa piti hyvänä. Myös työn itsenäisyys koettiin positiiviseksi. Kehittämiskohteina esitettiin mm. johtaminen, henkilöstöjohtamisen puutteellisuus, käytötavat, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon edistäminen, tiedon jakaminen, sijaisasiat (kaikille sijainen) sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavasti.

Työyhteisön kohdalla hyvänä pidettiin pyrkimystä ja panostamista parempaan työkykyyn ja työhyvinvointiin, vaikka tulokset eivät aina näykyään. Työyhteisön kohdalla kehittämistoimpiteinä koettiin palautejärjestelmien kehittäminen, palkka- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja yhteistoiminnan edistäminen.

Itsensä toteuttamisen tarve: Tämän korkeimman portaan kohdalla yksilö piti positiivisena asiana oman työn hallintaa (arvostusta) ja siihen itse vaikuttamista sekä osaamisen ylläpitoa esimerkiksi koulutuksen ja kurssien muodossa. Myös urasuunnittelu ja työssä eteneminen koettiin melko hyväksi. Negatiivisina seikkoina koettiin omien osaamistarpeiden ja tavoitteiden pohdinta, tiedon, ajatusten ja ideoiden jakaminen (esimerkiksi työnkierto) sekä mentoointi.

Työyhteisön kohdalla positiivisena nähtiin yksilön oppimisen tukeminen (esimerkiksi koulutuksen ja kurssien muodossa). Kehittämiskohteina nähtiin monitaitoisuuden kehittäminen, työkierto tai työn laajentaminen, työn kehittäminen, muutosvalmennus sekä esimiesvalmennus.

7.2 Hyvinvoinnin esteiden tunnistaminen

Tämän tutkimuksen perusteella voi todeta seuraavaa: sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin että työyhteisön hyvinvoinnin kohdalla erottuivat selvästi ne seikat, jotka haastateltavien mielestä vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin ja yleensäkin työhyvinvointiin. Tarkastelen tässä lähemmin kolmea suurinta haittatekijää tai useampaa siinä tapauksessa, jos ovat pisteytykseltään samanarvoisia. (Sulkeissa oleva numero ilmoittaa, kuinka monta täysin samanlaista vastausta oli haastateltavien vastauksissa).

Henkilökohtaisella tasolla oman työhyvinvoinnin suurin haittatekijä haastateltavien mielestä oli *johtaminen* eri muodoissaan. 15 haastatellusta peräti 11 piti johtamista sellaisena haittatekijänä, että se haittaa omaa hyvinvointia merkittävästi. Vastauksista ilmenevät mm. seuraavat johtamista käsittelevät kommentit.

Ylempi johto ei välitä henkilökunnasta, esimiehen vähäinen tuki, johdon välinpitämättömyys epäkohtien hoitamisessa, piittaamattomuus johdon taholta, ylempi johto ei välitä henkilökunnan hyvinvoinnista, johto ja johtaminen liian löysää, alempien esimiesten johtamistavat, johtamistavat ja käytännöt, johto liian näkymätön, johto ei välitä tai ei halua puuttua konfliktitilanteisiin.

Henkilökohtaisella tasolla toisena olivat seuraavat kolme haittatekijää: (saivat saman verran pisteytyksiä) *nykytilanne*, *suosikkijärjestelmä* sekä *puuttuminen epäkohtiin*. Näitä kaikkea kolmea kohtaa 15 haastatellusta 5 piti haittatekijänä omalle hyvinvoinnilleen. Tähän on otettu mukaan ne seikat haastateltavien vastauksista, joilla on vaikutusta mainitun kohdan epäkohtiin. Sama vastaus voi liittyä useampaan eri kohtaan, mikäli se kiinteästi liittyy aiheeseen.

Nykytilanne ja alueellistaminen, muutokset, muutosten huono suunnittelu/organisointi, tuottavuusohjelma.

Suosikkijärjestelmä, suosikkien suosiminen, esimiesten omat suosikit, kuppi-kunnat.

Puuttuminen epäkohtiin, johdon välinpitämättömyys epäkohtien hoitamiseen, ei puututa huonoihin asioihin ajoissa, epäasiallinen kohtelu, varhaisen puuttumisen toimimattomuus, epäoikeudenmukaisuus, joku saa tehdä mitä vain, ei puututa.

Yksilötasolla kolmantena oli *työpaikkakiusaaminen*. 15 haastatellusta 4 piti tätä haittatekijänä omalle hyvinvoinnilleen.

Epäoikeudenmukainen kohtelu, ei puututa työpaikkakiusaamiseen, työpaikkakiusaaminen, työpaikkakiusaamiseen ei puututa ajoissa.

Työyhteisön hyvinvoinnin kohdalla erottuivat myös selvästi ne hättatekijät, jotka haastateltavien mielestä hättäsivät työyhteisön toimintaa ja hyvinvointia. Suurimmaksi hättatekijäksi tässäkin todettiin *johtaminen* eri muodoissaan. 15 haastatellusta 9 piti tätä hättatekijänä työyhteisön toiminnalle ja hyvinvoinnille. Jotkut haastateltavista antoivat useamman kuin yhden vastauksen tähän kohtaan, joten mukaan on otettu kaikki haastateltavien vastaukset.

Johdon välinpitämättömyys henkilöstöstä muutosten keskellä, henkilöjohtamisen puutteellisuus, johtoon ei voi luottaa, henkilöstöjohtaminen, muutosten toteuttaminen - miten johdetaan, johto on - mutta kuka johtaa? henkilöstöjohtamisen puuttuminen, alemmilla johtajilla liikaa päättänytä valtaa, johdon piittaamattomuus, johdon "hällä väliä" tyyli, huono johtamistyyli, kenellä ylin päätösvalta, tietyt johtajat saavat päättää liikaa asioista, eri johtotasojen väliset pelisäännöt eivät toimi, johdon/alaisten välit joko hyvin läheiset tai hyvin etäiset, kuka haluaa tai osaa olla henkilöstöjohtaja, väärää johtamista.

Valta keskittyy yhdelle johtajalle, joka haluaa pitää kaikki langat käsissään, jolloin häntä on mahdoton ohittaa missään asiassa. Hän näennäisesti delegoi, mutta kuitenkin pitää itsellään kaiken päätösvalan. Yleisiä sääntöjä ei ole, vaan tapaukset ratkaistaan tilannekohtaisesti. Työpaikan yhteiset, kaikkia koskevat säännöt puuttuvat. Kaikki on johtajan peukalon alla, joten vallalla on yleinen epävarmuus ja pahoinvointi.

Työyhteisötasolla toiseksi suurimmiksi hättatekijöiksi koettiin *epäoikeudenmukaisuus ja epäkohtiin puuttuminen*. 15 haastateltavasta 6 piti tätä hättatekijänä työyhteisön toiminnalle ja hyvinvoinnille. Tässäkin vastauksessa joku haastateltavista antoi enemmän kuin yhden vastauksen tähän kohtaan, eli mukaan on otettu kaikki vastaukset.

Epäoikeudenmukainen kohtelu, koko talon tasolla epäkohtiin puuttuminen liian vähäistä, epäkohtiin ei puututa riittävän ajoissa, epäkohtiin puuttuminen hidasta, konfliktitilanteisiin ei puututa ajoissa, konfliktitilanteiden ulkoistaminen, varhainen puuttuminen epäkohtiin.

Kolmanneksi suurin oli *muutoksiin liittyvät toimet*. 15 haastatellusta 5 piti näitä hättatekijöinä työyhteisön toiminnalle ja hyvinvoinnille. Tähän on otettu mukaan kaikki ko. aiheeseen liittyvät vastaukset.

Alueellistaminen (3) ja tuottavuusohjelma, useammalla paikkakunnalla toimiminen, muutokset - informaation puute, muutosten toteuttaminen, muutokset (2) kahdella paikkakunnalla toimiminen.

7.3 Hyvinvoinnin voimavaratekijöiden tunnistaminen

Myös tämän osan kohdalla voi todeta, että sekä yksilön että työyhteisön kohdalla erottuivat aika selvästi ne tekijät, jotka haastateltavien mielestä vaikuttivat positiivisesti työilmapiiriin ja yleensäkin työhyvinvointiin. Tarkastelen myös tässä kohdassa kolmea parhaita edistävää tekijää, tai useampaa siinä tapauksessa, jos ne ovat pisteytykseltään samanarvoisia.

Henkilökohtaisella tasolla parhaimpana edistävänä tekijänä koettiin *oman lähiesimiehen toiminta*. 15 haastateltavasta 10 piti tätä edistävänä tekijänä omalle työhyvinvoinnille.

Esimiehen joustavuus, oman lähimmän esimiehen tuki, esimiehen joustavuus ja ymmärtäminen poissaoloissa (esim. sairas lapsi), oma esimies kannustaa ja puuttuu epäkohtiin ajoissa, oman esimiehen joustavuus (2), hyvä ja kannustava esimies, oman esimiehen tuki (2), motivoiva ja tasapuolinen ryhmäpäällikkö, hyvä lähiesimies.

Toisena edistävänä tekijänä yksilötasolla koettiin *työtovereiden tuki*. 15 haastateltavasta 8 piti tätä tärkeänä omalle työhyvinvoinnille.

Työtovereiden tuki, työtovereiden tuki vaikeissa tilanteissa, yksikön oma ja hyvä henkilökemia, ymmärtävät työtoverit, hyvät työtoverit, mukavat työtoverit (myös poikkeuksia), henkilökemia toimii vain lähimpien työtovereiden piirissä, hyvät ja rehdit työtoverit.

Kolmantena edistävänä tekijänä yksilötasolla koettiin kaksi eri tekijää, *työn mielekkyys ja työkyvyn ylläpito*. 15 haastateltavasta 5 piti näitä tärkeinä omalle työhyvinvoinnille. Tässä on mukana kaikkia niitä tekijöitä, jotka sivuavat kyseistä asiaa.

Itsenäinen työ (2), työmäärän sopivuus, mielekäs ja kiva työ, mielekäs ja itsenäinen työ.

Työkyvyn ylläpito (liikuntasetelit), työkyvyn ylläpitotoimet, työkyvyn ylläpito (hyvikset, liikuntasetelit, työterveyshuolto), työhyvinvoinnin ylläpitotoimet, erilaiset tuet (liikuntasetelit, kulttuuri ym), työterveyshuolto, ergonominen työpiste, tilava työympäristö.

Työyhteisön kohdalla tärkeimpänä vahvuutena ja voimavaratekijänä koettiin *oman yksikön yhteistyö*. 15 haastatellusta 9 piti tätä seikkaa tärkeänä työyhteisön hyvinvoinnille.

Oman yksikön oma henkilökemia (koko talon tasolla eri), jos mitataan vain omaa yksikköä, on kiva työskennellä ja hyvä ilmapiiri, yhteistyö yksikön organisaation sisällä, hyvät välit työkavereihin, lähimpien työkavereiden kanssa hyvät välit, oman yksikön henkilökemia OK, luottamus lähimpiin työtovereihin, lähimmät työtoverit rehtiä ja auttavaisia, hyviä työkavereita, lähimpien työkavereiden kanssa voi jakaa kokemuksia-niin hyviä kuin huonojakin, oman yksikön hyvä yhteishenki.

Toiseksi tärkeimpänä vahvuutena ja voimavaratekijänä oli kaksi tekijää, *koulutus, kurssit ym. ja työkyvyn ylläpito*. 15 haastateltavasta 7 piti näitä tekijöitä tärkeinä työyhteisön hyvinvoinnille.

Itsensä kehittämisen mahdollisuus, koulutuksen, kurssien yms. suosiminen, itsensä kehittäminen (2), koulutusmahdollisuus, koulutusta tuetaan, kehittämis-toimenpiteet (koulutus, kielet)

työterveyshuolto (4), työpaikan TYKY-toiminta, työhyvinvoinnin ylläpito, työkyvyn ylläpito OK ergonomiset työtilat

Kolmanneksi tärkeimpänä vahvuutena ja voimavaratekijänä oli *lähimpien esimiesten tuki*. 15 haastateltavasta 5 piti tätä tärkeänä työyhteisön hyvinvoinnille.

Lähimpien esimiesten tuki, lähiesimies ymmärtäväinen, hyvä ja mukava esimies, puolueeton johtaja, parhaimpia johtajia ovat ryhmäpäälliköt.

7.4 Muut kehittämis ehdotukset ja voimavaratekijät

Henkilökohtaisella tasolla haastattelussa tuli esiin myös seuraavia omaa hyvinvointia haittaavia tekijöitä. Ne saivat kannatusta 1 – 4.

Informaation puute, työn arvostus, liian suuri työmäärä, sisäinen byrokratia vie liian suuren osan ajasta, työn arvostus omalla toimialalla puutteellista, sirpaleinen työ, liikaa verenimijöitä, työt jaetaan esimerkiksi jonkun lähtiesä, kannustuksen puute, kollega, työmatka, pieni palkka.

Työyhteisön kohdalla haastattelussa tuli esiin myös seuraavia työyhteisön tai organisaation toimintaa ja hyvinvointia haittaavia tekijöitä. Ne saivat myös kannatusta 1 – 4.

Kannustejärjestelmän toimimattomuus, tuloksia vaaditaan samoin, vaikka henkilöresursseja vähennetään, puutteelliset palautejärjestelmät, tiedon ja informaation kulku, oma ja työtovereiden jaksaminen esim. muutostilanteessa, henkilöstön ikääntyminen – miten tuetaan, salailu, touhu välillä kuin viidakkossa.

Henkilökohtaisella tasolla haastattelussa tuli esiin myös seuraavia omaa hyvinvointia vahvistavia tekijöitä. Ne saivat kannatusta 1-2

Joustaminen poissaoloissa, yksityiselämä, etätyö, pitkät työajan liukumat.

Työyhteisön kohdalla haastattelussa tuli esiin myös seuraavia työyhteisön tai organisaation toimintaa ja hyvinvointia vahvistavia tekijöitä. Ne saivat kannatusta 1-3.

Melko avoin mielipiteiden ilmaiseminen, etenemismahdollisuus, organisaation laajeneminen, tiedon säilyminen (pitkään talossa olleet), alueellistaminen voi olla myös voimavara, hyvät toimitilat.

7.5 Päämäärän ja tavoitteiden määrittely

Päämäärän ja tavoitteiden kohdalla jätti moni vastaamatta. Mutta näiden kohdalla toivottiin yhdenmukaista ja tasapuolista kohtelua, hyviä johtamistaitoja sekä samaa kohtelua ja oikeudenmukaisuutta henkilöstön suhteen. Lisäksi TUKESin päämääriä ja tavoitteita yksi haastateltava piti liian tärkeinä. Eli, tuijotetaan liikaa ns. määrällisiin tavoitteisiin, joka luo kiireen tuntua ja jolloin itse työntekijä helposti unohtuu.

7.6 Haastattelun kaikkien vastausten yhteenvedo

Olen koonnut haastattelujen yhteenvedon eri taulukoihin. Kuvaan henkilökohtaisen työhyvinvoinnin ja työyhteisön hyvinvointiin liittyviä tekijöitä sekä yksilön että työyhteisön osalta, eli mitkä tekijät haastateltavien mielestä TUKESissa haittaavat edellä mainittuja seikkoja sekä mitkä tekijät TUKESissa puolestaan ovat vahvuuksia ja voimavaroja. Haastattelujen tulokset on sekoitettu. Taulukossa esitetään kaikkien 15 haastateltavan vastauksia ”omilla sanoilla ilmaistuna”. Suurin osa haastateltavista halusi esiintyä anonyymina, joten kenenkään haastateltavan nimiä ei mainita.

Karkeana yhteenvetona voi todeta, että vastaukset ovat suurimmaksi osaksi samankaltaisia, eli yhtäläisyyksiä on paljon vastausten joukossa. Tästä joukosta oli aika helppo löytää oleelliset ja tärkeimmät seikat niin hyvinvoinnin esteiden kuin vahvuuksienkin osalta.

Lisäksi suurin osa haastateltavista kuvasi myös omaa päämäärää ja tavoitteita sekä työyhteisön päämäärää ja tavoitetilaa. Nämä seikat esitän omana taulukkona.

Henkilökohtainen hyvinvointi - Omaa hyvinvointiani haittaavat:

Nykytilanne ja alueellistaminen, informaation puute, kuppikunnat, huhupuheet, ylempi johto ei välitä henkilökunnasta.

Sisäinen byrokratia vie liian suuren osan ajasta, työn arvostus omalla toimialalla puutteellista, suosikkijärjestelmä

Liian paljon töitä, esimiehen vähäinen tuki töissä, sirpaleinen työ.

Johdon välinpitämättömyys epäkohtien hoitamiseen, takanpäin puhumiset, suosikkijärjestelmä.

Piittaamattomuus johdon taholta, muutokset, suosikkien suosiminen, ei puutua huonoihin asioihin ajoissa.

Suosikkijärjestelmä, kuppikunnat, epäasiallinen käyttäytyminen, ei puututa työpaikkakiusaamiseen.

Nykytilanne/muutosten huono suunnittelu ja organisointi, informaation puute, huhupuheet, ylempi johto ei välitä henkilökunnan hyvinvoinnista.

Liikaa "verenimijöitä", liian suuri työmäärä (esim. työt jaetaan jonkun pois lähtiessä), ylitöiden tekeminen.

Johto ja johtaminen liian löysää, esimiehen omat suosikit, muutokset

Työpaikkakiusaaminen, epäoikeudenmukainen kohtelu, alempien esimiesten johtamistavat, korkeimman johdon johtamisen puutteet.

Epäasiallinen kohtelu, kannustuksen puute, huono ilmapiiri työpaikalla.

Työpaikkakiusaaminen, ei puututa ajoissa epäkohtiin, varhaisen puuttumisen toimimattomuus.

Kollega, työmatka, pieni palkka.

Epäoikeudenmukaisuus, johtamistavat ja -käytännöt, johto liian näkymätön.

Kuppikunnat, joku saa tehdä mitä vain - ei puutua, johto ei välitä tai ei halua puuttua konfliktitilanteisiin.

Taulukko 1: Henkilökohtaisen hyvinvoinnin häiritteijöitä

Henkilökohtainen hyvinvointi - Omaa hyvinvointiani edistävät:

Itsenäinen työ, työkyvyn ylläpito (liikuntasetelit), työterveyshuolto, hyvikset, esimiehen joustavuus.

Itsenäinen työ, asiakasyhteydet "ei taloudelliset asiat" -ei taloudellisen tuloksen tekopakkoa.

Perhe, harrastukset, ystävät ja työ.

Työtovereiden tuki, pitkät työajan liukumat, työmäärän sopivuus.

Mielekäs ja kiva työ, hyvä yhteishenki omassa yksikössä, joustaminen ja ymmärrys poissaoloissa (esim. sairas lapsi).

Oman yksikön hyvä yhteishenki, oma esimies kannustaa ja puuttuu epäkohtiin ajoissa, työkyvyn ylläpitotoimet.

Itsenäinen työ, työkyvyn ylläpito (hyvikset, liikuntasetelit, työterveyshuolto), oman esimiehen joustavuus.

Hyvä ja kannusta lähiesimies, etenemismahdollisuus, työtovereiden tuki vaikeissa tilanteissa, ergonomiset työpisteet.

Kannustus ja ymmärtävät työtoverit, mielekäs ja itsenäinen työ, työhyvinvoinnin ylläpitotoimet, luottamus työntekijöihin.

Yksikön oma ja hyvä henkilökemia, oman esimiehen tuki, luottamus työntekijöihin - ei kytä.

Motivoiva ja tasapuolinen ryhmäpäällikkö, hyvät työtoverit, yksityiselämä voi hyvin.

Erilaiset tuet (liikuntasetelit, kulttuuri ym.), itsensä kehittämismahdollisuus, työterveyshuolto, työpaikkaruokailun tukeminen.

Hyvä lähiesimies, mukavat työkaverit (myös poikkeuksia), luottamus, etätyö.

Henkilökemia toimii lähimpien työtovereiden piirissä, oman lähiesimiehen tuki, hyvät ja rehdit työtoverit.

Etätyön mahdollisuus, työtovereiden tuki vaikeissa tilanteissa, ergonominen työpiste, tilava työympäristö.

Taulukko 2: Henkilökohtaista hyvinvointia edistäviä tekijöitä

Työyhteisön hyvinvointi - Työyhteisön tai organisaation toimintaa ja hyvinvointia haittaavat:

Alueellistaminen ja tuottavuusohjelma, johdon välinpitämättömyys henkilöstöstä muutosten keskellä, useammalla paikkakunnalla toimiminen, muutoksissa informaation puute.

Henkilöjohtamisen puutteellisuus, kannustejärjestelmän toimimattomuus, kehittävän ja innostavan ilmapiirin puuttuminen.

Epäoikeudenmukainen kohtelu, suosikkijärjestelmä, johtoon ei voi luottaa.

Henkilöstöjohtaminen, muutosten toteuttaminen - miten johdetaan?

Johto on, mutta kuka johtaa? Muutokset, (esim. alueellistaminen), henkilöjohtamisen puuttuminen.

Puutteellinen johtaminen (henkilöstön johtaminen), alemmilla johtajilla liikaa päätäntävaltaa, koko talon tasolla epäkohtiin puuttuminen liian vähäistä.

Alueellistaminen/muutokset, johdon piittaamattomuus, huono johtamistyyli, kahdella paikkakunnalla toimiminen.

Johdon "hällä väliä" tyyli, kahdella paikkakunnalla toimiminen, ei sopivien henkilöiden virkaan nimittämiset, epäoikeudenmukainen johtaminen.

Tietyt johtajat päättävät ja määräävät liikaa, epäkohtiin puuttuminen tosi hidasta tai ei ollenkaan, johdon/alaisten väliset pelisäännöt puuttuvat.

Epäkohtiin ei puutua, eri johtajatasojen väliset pelisäännöt puuttuvat tai eivät toimi, johdaon ja alaisten välit joko liian läheiset tai liian etäiset.

Valta keskittyy yhdelle johtajalle, joka haluaa pitää kaikki langat käsissään, jolloin häntä on mahdoton ohittaa missään asiassa. Hän näennäisesti delegoi, mutta kuitenkin pitää itsellään kaiken päätösvalan. Yleisiä sääntöjä ei ole, vaan tapaukset ratkaistaan tilannekohtaisesti. Työpaikan yhteiset kaikkia koskevat säännöt puuttuvat. Kaikki on johtajan peukalon alla, jolloin tästä on seurauksena, että vallalla on yleinen epävarmuus ja pahoinvointi.

Alueellistaminen, salailu, eriarvoiseen asemaan asettaminen/työnjako.

Konfliktitilanteisiin ei puutua ajoissa, kehittämistoimenpiteet - arkistona pöytälaatikko, kuka haluaa tai osaa henkilöstöjohtamisen taitoja, kiusaaminen.

Väärää johtamista, suosikkijärjestelmät, varhainen puuttuminen epäkohtiin, touhu välillä kuin viidakossa.

Vaaditaan pakollisia tuloksia, vaikka tilanteet muuttuvat. Ymmärrys eri tilanteiden vaikutuksesta tähän puuttuu.

Taulukko 3: Työyhteisön hyvinvoinnin haittatekijöitä

Työyhteisön hyvinvointi - Työyhteisön tai organisaation vahvuudet ja voimavaratekijät:

Oman yksikön oma hyvä henkilökemia (koko talon tasolla eri), jos mitataan vain omaa yksiköä, on kiva työskennellä ja on hyvä ilmapiiri.

Itsensä kehittämismahdollisuus, yhteistyö yksikön oman organisaation sisällä, melko avoin mielipiteiden ilmaiseminen.

Hyvät välit työkavereihin, melko selkeä työnjako, hyvät toimitilat.

Lähimpien työtovereiden kanssa hyvät välit, koulutuksen ja kurssien yms. suosiminen.

Lähimpien esimiesten tuki, koulutus ja kurssit, työterveyshuolto. työpaikan TYKY-toiminta.

Työterveyshuolto, ei ikärasismia, kehityskeskustelut.

Pitkään talossa olleet - tiedon säilyminen, oman yksikön henkilökemia hyvä.

Mielekäs ja itsenäinen työ, työhyvinvoinnin ylläpito, luottamus työtovereihin.

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitoon satsataan, mutta tulokset eivät näy riittävästi, itsensä kehittäminen ja etenemismahdollisuudet otetaan huomioon jossain määrin, työterveyshuolto ja liikunnan tukeminen.

Työkyvyn ylläpito Ok, itsensä kehittäminen, työterveyshuolto, koulutuksen suosiminen.

Hyviä työkavereita, koulutusta tuetaan, organisaation laajeneminen.

Lähiesimiehet ymmärtäväisiä, lähimpien työtovereiden kanssa voi jakaa kokemuksia, niin hyviä kuin huonojakin, aika varma virka/työsuhde.

Hyvä ja mukava esimies, puolueeton johtaja.

Parhaimpia johtajia ovat ryhmäpäälliköt, työterveyshuolto, alueellistaminen voidaan nähdä myös vahvuutena.

Kehittämistoimenpiteet (koulutus, kielten opiskelu), oman yksikön hyvä yhteishenki, luottamus työntekijöiden työpanokseen, etenemismahdollisuudet melko hyvät.

Taulukko 4: Työyhteisön vahvuudet ja voimavaratekijät

Henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja työyhteisön hyvinvoinnin päämäärät/tavoitetilat:

Hyvä työskentelyilmapiiri, jossa on kiva tehdä töitä.

Ihmiskeskeinen johtaminen.

Hyvä johtaminen, henkilöstöjohtamiskoulutusta ja tasa-arvoinen johtaminen.

Toimiva ja yhteen hiileen puhaltava yhteisö.

Konfliktitilanteiden hoito annettava ulkopuolisille asiantuntijoille.

Varhainen puuttuminen nopeasti epäkohtiin. Toimintaohjeet koko henkilökunnalle.

Kehityskeskustelujen muuttaminen ja kehittäminen.

Taulukko 5: Hyvinvoinnin päämäärät/tavoitetilat

8 Työhyvinvoinnin toimintasuunnitelman laatiminen

Seuraava vaihe prosessissa on saatujen tulosten yms. perusteella laatia työhyvinvoinnin toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelma laaditaan tulosten perusteella ja työpaikan omista lähtökohdista soveltaen työhyvinvoinnin portaat -mallia. Perustana on työpaikalla tehty nykytilan arviointi. Lisäksi hyödynnetään aiemmin toteutettuja selvityksiä, käytäntöjä ja niistä saatuja kokemuksia. Nykytilan arvioinnin perusteella valitaan organisaation kannalta tärkeimmät kehittämiskohteet sekä työhyvinvointia edistävät tekijät. Työhyvinvoinnin portaat -työkirja 2009, 1).

8.1 Arviointi- ja kehittämistoimenpiteet

Seuraavassa on haastateltavien esittämiä toimenpide-ehdotuslistaan perustuvia arviointi- ja kehittämiskohteita, joita toivotaan käyttöön otettavaksi tai kehitettäväksi omalla tai työyhteisön kohdalla. Ehdotukset perustuvat portaan eri vaihtoehtoihin sekä yksilön että työyhteisön kannalta katsottuna. Ehdotukset on koottu yhteen kaikkien haastateltavien vastauksista. Haastateltavista moni valitsi useamman kuin yhden kohdan. Työhyvinvoinnin portaat -työkirjassa on esitetty ehdotukset arviointi- ja kehittämistoimenpiteet kokonaisuudessaan.

Alle on listattu vain ne kohteet, jotka saivat yhden tai useamman kannatuksen. Suluissa oleva numero tarkoittaa sitä, kuinka moni on pitänyt juuri sitä kohtaa tärkeänä arviointi- ja kehittämistoimenpiteenä.

Tummennetut kohdat ovat pääasiallisia arviointi- ja kehittämisehdotuksia.. Lisäksi on otettu huomioon ne arviointimenetelmät, joilla kyseistä kehittämisehdotusta voisi parhaiten arvioida jatkoa ajatellen.

Psyko-fysiologiset perustarpeet

Yksilö:

- kuntoutus (3)
- oman jaksamisen kuuntelu ja omien tapojen muuttaminen (1)
- tavoitteiden tarkastelu (2)
- tärkeiden työtehtävien listaaminen ja priorisointi (1)
- ajankäytön suunnittelu (1)
- rajojen asettaminen (ylityöt, työ ja vapaa-aika) (4)
- keskustelu esimiehen, työterveyshoitajan tai muun asiantuntijan kanssa (4)
- oman jaksamisen ja tuntemusten kuuntelu ja omien tapojen muuttaminen (2)
- uudelleen koulutus (1)

Työyhteisö/organisaatio:

- päihdeohjelma (2)
- terveysinfot (2)
- työkuormituksen käsittelyä enemmän kehityskeskustelussa (2)
- osaamisen kehittäminen (1)
- työaikaan liittyvät järjestelyt ja seuranta (2)
- työjärjestelyt: työnjako, vastuu, yksin/yhdessä, rutiinit, vaihtelu (3)
- koulutus työkuormituksesta työntekijöille ja esimiehille (3)
- lomien jaksotus (2)
- mentorointi ja vertaistuki (2)
- varhainen puuttuminen työkykyongelmiin (3)

Arviointi:

- asiakaspalaute
- päivittäiset tai säännölliset keskustelut - missä mennään?
- kehityskeskustelujen päivittäminen (työnkuormitus)

Turvallisuuden tarve

Yksilö:

- ammattitaito; ylläpitäminen ja kehittäminen (2)
- epäkohtiin puuttuminen (5)
- ennakoivat toimenpiteet turvallisuuden varmistamiseksi (1)
- aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen työolojen kehittämiseen (2)

Työyhteisö/organisaatio:

- aktiivinen ja asiantunteva työsuojelutoiminta (2)
- työsuojellun toimintaohjelma ja -suunnitelma (2)
- puheeksi ottaminen, koulutus esimiehille ja asiantuntijoille (4)
- muutoksiin varautuminen (4)
- toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan (4)
- turvallisuussuunnitelma ja pelastussuunnitelma (2)
- työsuhteiden vakinaistaminen (3)

Arviointi:

- terveystarkastukset
- työilmapiirikysely

Liittymisen/yhteisöllisyyden tarve

Yksilö:

- ammatillisen osaamisen ylläpito (2)
- aktiivinen puuttuminen asioihin, jotka estävät tai haittaavat työn hoitamista (6)
- työyhteisön normien noudattaminen (3)
- kuuntelu- ja keskustelutaidon kehittäminen (1)
- perhe- ja ystävyyssuhteiden vaaliminen (2)
- käytöstavat ja pukeutuminen tilanteen mukaan (2)
- yhteisiin kahvihetkiin ja tilaisuuksiin osallistuminen (2)

Työyhteisö/organisaatio:

- sosiaalisten kohtaamisten lisääminen (2)
- työnohjaus, kriisien hoito (3)
- tiedotustilaisuudet, keskustelut (2)
- kuunteluryhmät, seniorityö (2)
- yhdyshenkilöiden valinta (3)

Arviointi:

- kehityskeskustelut
- työilmapiirimittaus

Arvostuksen tarve

Yksilö:

- hyvät käytöstavat (3)
- ongelmiin puuttuminen (4)
- oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon edistäminen (4)
- tiedon jakaminen (2)
- vastuun kantaminen (3)
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavasti (2)

Työyhteisö/organisaatio:

- urakehityksen mahdollistaminen (2)
- yhteistoiminnan edistäminen (2)
- syntymä- ja muiden merkkipäivien tasapuolinen huomiointi (1)
- palautejärjestelmien kehittäminen (3)
- palkka- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen (3)

Arviointi:

- kehityskeskustelut
- työilmapiirimittaus

Itsensä toteuttamisen tarve

Yksilö:

- omien osaamistarpeiden ja tavoitteiden pohdinta (2)
- keskustelu esimiehen tai asiantuntijan kanssa (3)
- mentorointi (3)

Työyhteisö/organisaatio:

- monitaitoisuuden kehittäminen (3)
- työnkierto tai työn laajentaminen ja kehittäminen (2)
- muutosvalmennus, esimiesvalmennus (5)

Arviointi:

- asiakaskysely ja -palaute
- auditointi
- SWOT-analyysi

8.1.1 Arviointi ja kehittämistoimenpiteiden yhteenveto

Yhteenvetona edellä mainittuihin arviointi- ja kehittämistoimenpiteisiin voidaan todeta, että ne ovat suoraan yhteydessä jo haastattelussa tulleet epäkohtiin. Yhtäläisyyksiä löytyy sekä yksilön että työyhteisön osalta. Suurin osa kehittämistoimenpiteistä on yhteydessä niihin epäkohtiin, joita on kuvattu taulukossa 7.

Kuvaan alla olevassa taulukossa vielä tarkemmin tärkeimmiksi koettuja kehittämis ehdotuksia eri portaiden kohdalta.

Portaat	Yksilö	Työyhteisö/organisaatio
Psyko-fysiologiset perustarpeet	<i>rajojen asettaminen (ylityöt, työ ja vapaa-aika)</i> <i>keskustelu esimiehen, työterveyshoitajan tai muun asiantuntijan kanssa</i> <i>kuntoutus</i>	<i>työjärjestelyt: työnjako, vastuu, yksin/yhdessä, rutiinit, vaihtelu</i> <i>koulutus ylikuormituksesta työntekijöille ja esimiehille</i> <i>varhainen puuttuminen työkykyongelmiin</i>
Turvallisuuden tarve	<i>epäkohtiin puuttuminen</i>	<i>puheeksi ottaminen, koulutus esimiehille ja asiantuntijoille</i> <i>muutoksiin varautuminen</i> <i>toimintaohjeet työpaikkakiusaamista varten</i>
Liittymisen tarve	<i>aktiivinen puuttuminen asioihin, jotka estävät tai haittaavat työn hoitamista</i> <i>työyhteisön normien noudattaminen</i>	<i>työnohjaus, kriisien hoito</i> <i>yhdyshenkilöiden valinta</i>
Arvostuksen tarve	<i>ongelmiin puuttuminen</i> <i>oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon edistäminen</i>	<i>palautejärjestelmien kehittäminen</i> <i>palkka- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen</i>
Itsensä toteuttamisen tarve	<i>keskustelu esimiehen tai asiantuntijan kanssa</i> <i>mentorointi</i>	<i>muutosvalmennus, esimiesvalmennus</i> <i>monitaitoisuuden kehittäminen</i>

Taulukko 6: Tärkeimmät arviointi- ja kehittämistoimenpiteet eri portaiden kohdalla

9 Kehittämissuunnitelma hyvinvoinnin esteiden parantamiseksi

Tässä kehittämissuunnitelmassa kuvataan niitä kehittämis ehdotuksia, joita voitaisiin ottaa käyttöön hyvinvoinnin esteiden parantamisessa ja kehittämisessä. Suunnitelma on laadittu perustuen kyselyn tuloksiin. Kehittämistoimenpiteistä osa perustuu ”portaat-työkirjaan” ja osa muihin aineistoihin (Kotter J-P) sekä osa omiin ehdotuksiin. Suunnitelma esitetään taulukon muodossa, jolloin sen tulkinta mahdollisesti on selvempi ja helppolukuisempi.

Suunnitelmassa on otettu huomioon henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja työyhteisön hyvinvoinnin oleelliset haittatekijät. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kohdalla kehitysehdotukset liittyvät *johtamiseen, nykytilanteeseen ja muutoksiin, suosikkijärjestelmään, epäkohtiin puuttumiseen sekä työpaikkakiusaamiseen.*

Työyhteisön kohdalla kehittämissuunnitelman liittyvät *johtamiseen, epäkohtiin puuttumiseen sekä muutoksiin.* Kehittämissuunnitelmat ovat suuntaa antavia, joten organisaatio itse päättää, sopivatko ne kyseiseen tilanteeseen, muu suunnittelu esimerkiksi mahdolliset vastuuhenkilöt sekä aikataulu jää organisaation päätettäväksi. Käsittelen henkilökohtaista hyvinvointia ja työyhteisön hyvinvointia samassa taulukossa, koska epäkohdat olivat samoja näiden kohdalla.

9.1 Henkilökohtaisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä

Epäkohta	Kehittämistoimenpiteitä
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> - työhyvinvointi voisi olla yksi organisaation arvoista - ongelmiin kiinnitettävä huomiota varhaisessa vaiheessa - ylimmän johdon sitoutuminen näkyvästi työhyvinvointiin - "oma työhyvinvointijohtaja" - esim. yksikön oma esimies vastaa oman yksikkönsä työhyvinvoinnista - esimiesten vastuiden ja valtuuksien selkiyttäminen - työhyvinvointiasioiden koulutusta esimiehille - ihmisjohtaminen - päätösvaltaa esimerkiksi henkilöstöasioista enemmän ryhmätason esimiehille - kehityskeskustelujen kehittäminen - työhyvinvointiosuus puheeksi ottaminen alaisten kanssa erilaisissa ongelmatilanteissa - johtaminen nähtävä arkijohtamisena - henkilöstöjohtamiskoulutusta esimiehille - henkilöstöjohtaminen on nähtävä osana yrityksen tai organisaation toimintastrategiaa - henkilöstöjohtamisen tarve korostuu esim. muutostilanteissa entisestään - konfliktitilanteiden käsittely esim. johtoryhmissä - työhyvinvointiryhmässä mukana johdon edustaja - oikeudenmukaisuus johtamisessa - työntekijän rooli ja alaistaidot
Nykytilanne ja muutokset	<ul style="list-style-type: none"> - tiedottaminen nopeaa, oikeaa ja totuudenmukaista - esimiehen tuki henkilöstölle muutostilanteissa - muutosten käsittely yhdessä henkilöstön kanssa - henkilöstöä kuultava aidosti muutostilanteissa - omaan tulevaisuuteen annettava mahdollisuus vaikuttaa - huomio voi kiinnittyä liikaa muutoksiin, jolloin henkilöstö unohtuu ja unohdetaan tärkein, eli ahdistava nykytila - ikääntyville oma toimintaryhmä - ikääntyvät pohtivat yhdessä työssä jaksamistaan - virkojen vakinaistaminen

Suosikkijärjestelmä	<ul style="list-style-type: none"> - epäselvää, mitä todella tarkoitetaan - kuka on kenenkin suosikki ja miten ilmenee - tämä selvítettävä - jatkotoimenpiteet (ohjeistus) tämän jälkeen - tärkeä siksi, koska oli selvä hättatekijä vastaajien mielestä
Epäkohtiin puuttumisen/ epäasiallinen käyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> - ripeä puuttuminen ongelmiin ja ristiriitoihin - varhaisen puuttumisen malli osaksi organisaation kulttuuria - kehityskeskustelukäytäntöjen muuttaminen - ovatko työntekijät selvillä vastualueistaan ja vastuunsa rajoista? - esimiesten valmennus - oma tukihenkilö epäkohta-asioita varten - puheeksi ottaminen -mallin kehittäminen - yhteiset ja selkeät pelisäännöt ja niiden noudattaminen - tasapuolinen kohtelu - yhteistyö ja vuorovaikutuksen laatu - kiinnitä erityinen huomio perehdyttämiseen, johtamiseen, työn kuormittavuuteen ja yhteisten pelisääntöjen toimivuuteen - ota huomioon myös työterveyshuollon toimintasuunnitelma - määrittele tavoitteet ja niiden toteuttamisaikataulu - hanki tarvittaessa asiantuntija-apua
Työpaikkakiusaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - esimiesten koulutus (henkinen työsuojelu) - varhainen puuttuminen - työsuojeluorganisaation rooli tärkeä - ongelman ratkaisutaito - selkeät toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan - pelisääntöjen ja toimintaohjeen rikkomuksen seuraukset kaikkien tietoon - seuranta

Taulukko 7: Ehdotuksia hättatekijöiden kehittämistoimenpiteiksi

10 Johtopäätökset ja pohdinnat

Tutkimus ei ole valmis vielä silloin, kun tulokset on analysoitu. Tuloksi ei pidä jättää lukijan eteen jakautumina ja korrelaatioina vaan niitä olisi selitettävä ja tulkittava. (Hirsjärvi ym. 2009, 229).

Kuvaan ja tulkitsen seuraavaksi niitä seikkoja, joita tutkimuksen tekeminen tuotti ja mitä tuloksista voisi päätellä sekä lisäksi sitä, mihin tulokseen itse päädyin opinnäytetyön teossa. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin TUKESin nykyistä työilmapiiriä ja työhyvinvointia, eli mitkä tekijät aikaisemmin olivat työhyvinvoinnin esteenä ja mitä tekijöitä tällä hetkellä pidetään organisaatiossa hättatekijöinä. Johtopäätöksenä voisi todeta, että tutkimuksessa tuli selvästi ilmi, että työilmapiiri ja yleensäkin työhyvinvointi henkilöstön keskuudessa koko talon osalta vaatii sellaisia toimenpiteitä, joilla mainittuihin epäkohtiin voidaan puuttua pikaisesti.

Jos eri tutkimuksissa jo vuosien ajan tulee esiin samoja häiritseviä tekijöitä, tulee miettiä uusia keinoja, jos ”vanhoilla” keinoilla ei ole saatu parannusta aikaan.

Tosin johtamisen osalta näkemykset olivat osittain kaksijakoisia. Johtamista pidettiin yleensä (mahdollisesti koko talon tasolla) suurimpana häiritseväksi tekijänä. Sen sijaan lähiesimiehen toiminta ja myös johtaminen koettiin hyvin edistävänä tekijänä yksiköissä. Vain yksi piti tätä kehittämisen arvoisena. Yhden haastateltavan mielestä *ryhmäpäälliköt ovat talon parhaimpia johtajia*. Tämä on mielestäni seikka, joka voisi ottaa jatkossa huomioon johtamisen kehittämis-kohteita valitessa. Voisiko henkilöstöjohtamista siirtää enemmän esimerkiksi ryhmäpäälliköille.

Myös kehityskeskustelujen muuttaminen ja kehittäminen sellaisiksi, että niissä on mukana erillinen osio työhyvinvointia varten, koettiin tarpeelliseksi. Tämän opinnäytetyön yksi liite on työhyvinvoinnin portaat -kehityskeskustelulomake. Sen avulla voi kehityskeskustelussa arvioida sekä omaa että organisaation toimintaa ja kirjata työhyvinvointiin liittyviä kehitysehdotuksia.

Lisäksi huomion arvoisena seikkana tutkimuksessa tuli esille, että työntekijät saavat tukea lähimmän esimiehen lisäksi myös lähimmiltä työtovereilta. Lisäksi useimmat kokivat oman yksikön hengen ja myös työilmapiirin hyväksi. Eli, loppupäätelmänä tähän voisi todeta, että useimpien eri yksiköiden tai ryhmien sisällä voidaan hyvin ja tuetaan toinen toistaan. Jos mitataan koko organisaatiossa samoja asioita, tilanne on lähes päinvastainen.

Suurin osa haitoista liittyy psykososiaalisiin epäkohtiin. Nämä epäkohdat ovat hyvinvoinnin merkittäviä riskitekijöitä. Työyhteisöt eivät aina osaa, halua tai uskalla niitä ajoissa tunnistaa, käsitellä ja poistaa, jolloin ne voivat johtaa vakaviin hyvinvoinnin häiriöihin. Häiriöt voivat johtua esimerkiksi perehdyttämisen, henkilöjohtamisen tai sisäisen yhteistyön pulmista ja puutteista, kuten vuorovaikutustaidoista, vastuun ja valtuuksien epäselvyyksistä, virheellisestä työnjaosta, työn jatkuvasta ylikuormittavuudesta tai yhteisten pelisääntöjen puuttumisesta. Jos organisaation perustehtävä on selkeä ja psykososiaalisen työympäristön osatekijät kunnossa, työyhteisö toimii hyvin ja ihmiset voivat hyvin työssä. Jos jokin osatekijä toimii heikosti tai puuttuu, työyhteisön toiminta vaikeutuu ja työhyvinvointi heikkenee. (Keinänen, 2005).

10.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia

erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen *reliabelius* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa *ei-sattumanvaraisia* tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on *validus* (pätevyys). *Validus* tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Kyselytutkimuksissa validiteettiin vaikuttaa lähinnä se, miten onnistuneita kysymykset ovat, eli voidaanko niiden avulla ratkaista asetettu tutkimusongelma. *Validus* liittyy tutkimuksen teoriaan ja käsitteisiin. Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että vastausprosentti on korkea, otos on edustava ja kysymykset mittaavat oikeita asioita. (Heikkilä, 2005, 186-188).

Tutkimuksen aineiston luotettavuutta voi mitata esimerkiksi SPSS-ohjelman Reliability Analysis-toimintoa käyttäen. Tällöin saaduista tuloksista tarkastellaan Cronbachin Alphaa, jonka maksimiarvo voi olla 1,0. Tätä luotettavuusmittausta ei kuitenkaan sovellettu tähän tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksissa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Samoin kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa ja myös tutkijan oma itsearviointi.

Kaikki henkilöt (yhtä lukuun ottamatta) suostuivat haastatteluun pyydettyäessä ja tunsivat aiheen ja tutkimuksen tärkeäksi. TUKESia ajatellen haastateltavien määrä ja vastausprosentti on sen verran pieni, että täysin luotettavaa ja pitävää selvitystä työhyvinvoinnin kokonaistilasta ei voida näin saada. Mutta kuitenkin tälläkin prosenttimäärällä saadaan lisäselvitystä työhyvinvoinnin nykytilaan ja ennen kaikkea työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä.

Vaikka tämän käytetyn mallin mukaista selvitystä ei TUKESissa ole aikaisemmin tehty, antoi se kuitenkin loppujen lopuksi samoja vastauksia kuin aiemmin tehdyt kyselyt. Johtopäätöksenä voisi todeta, että vaikka kysely tehtäisiin millä menetelmällä tahansa, lopputulokset olisivat melko samanlaisia. Eli, tämän menetelmän luotettavuutta tutkimusten tuloksissa ei mielestäni ole syytä epäillä.

10.2 Vertailua aikaisempiin tutkimuksiin

Aiempien työhyvinvointia koskevien tutkimusten tuloksia oli myös olemassa, joita käytän tämän nykyisen tutkimuksen vertailumateriaalina. Olen tutustunut useampaan aikaisempaan eri tutkimukseen, mutta otan tähän vertailukohteeksi kolmen vuoden välein tehdyn *työilmapiiri-*

ja hyvinvointibarometrit (THB). Ne ovat melko luotettavia koko talo koskevia työhyvinvointitutkimuksia, joiden vastausprosentti on ollut keskimääräistä parempi (86 % vuonna 2009).

Vuonna 2003 suoritetun kyselyn perusteella vahvuuksia olivat *tiedonkulku, työilmapiiri (työtehtävien ja tavoitteiden osalta) ja esimiestyö*. Mutta myös muun johdon koettiin olevan kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista. Kehittämiskohteina tässä tutkimuksessa olivat *työilmapiiri, hyvinvointi ja terveys sekä kuormittuneisuus*.

Vuoden 2009 tutkimuksessa vahvuuksia olivat *vaikutusmahdollisuudet työn tekemisen järjestykseen, työterveyshuolto ja henkilöstön koulutus*. Kehittämiskohteina koettiin *ilmapiiri, luottamus johdon toimintaan sekä tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä*.

Kun vertaa esimerkiksi näiden tutkimusten tuloksia tähän tutkimukseen, on näiden välillä aika paljon yhtäläisyyksiä. Voisi todeta, että vielä vuonna 2003 ei johtaminen noussut oleelliseksi kehittämiskohteeksi. Tosin työilmapiiri (yleinen) jo tuolloin todettiin kehittämisen kohteeksi ja sen seurauksena myös hyvinvointi ja terveys. Sen sijaan työn kuormittuneisuus ei noussut esille keskeiseksi kehittämisen kohteeksi. Johtamisen osalta voisi todeta, että se on noussut voimakkaammin kehittämisen kohteeksi ja sitä tukevat myös tämän tutkimuksen tulokset. Tosin on otettava huomioon se, että vuoden 2003 tilanne oli hyvin erilainen muutostoimenpiteiden suhteen (alueellistaminen, tuottavuusohjelma ym.).

Jos vertaa tätä tutkimusta vuoden 2009 tuloksiin, löytyy samoja vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Kaikki samat vahvuustekijät ovat todettavissa myös tästä tutkimuksesta. *Omaa työtä ja sen itsenäisyyttä arvostettiin, työterveyshuolto ja sen palvelut koettiin hyviksi kuin myös henkilöstön koulutusmahdollisuudet*. Kehittämiskohteina olivat *työilmapiiri, luottamus johdon toimintaan, tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä sekä työkyvyn ylläpito*. Tosin vuoden 2003 tutkimuksessa tiedonkulku oli vielä vahvuustekijä, joten myös sen osuus on huonontunut. Suurin muutos on tapahtunut näiden vuosien välillä juuri työilmapiirin suhteen, jota voi suoraan verrata työhyvinvointiin ja sitä kautta työntekijöiden työssä jaksamiseen.

10.3 Jatkotutkimuksen ja seurannan tarve

Työhyvinvointia ja työilmapiiriä ei paranneta hetkessä, vaan se vaatii jatkuvaa ja pitkäjänteistä työtä ja seurantaa. Se vaatii myös konkreettista käytännön työtä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työ ei saa jäädä vain suunnitteluvaiheeseen vaan se on jalostettava myös käytäntöön. Valittujen kehittämistoimenpiteiden jälkeen TUKESin kohdalla jatkotutkimuksen tarve on oleellinen. Jatkotutkimuksena tulisi selvittää, miten kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet eli, onko haittatekijöitä pystytty poistamaan ja työyhteisöä kehittämään parem-

paan suuntaan. Tutkimus tulisi suorittaa tarpeelliseksi katsotun ajan kuluessa esimerkiksi samantapaisen haastattelun muodossa tai vastaavana kyselytutkimuksena.

Tutkimuksen voi toteuttaa alla olevan 8. portaisen mallin avulla. Se perustuu tässä tutkimuksessa käytettyyn malliin ja sen menetelmiin työhyvinvoinnin tutkimisessa.



Kuva 3: Työhyvinvoinnin portaat -mallin työhyvinvoinnin seurannan askelkaavio (Työhyvinvoinnin portaat -malli).

Mikäli jatkossa tehdään "työilmapiiri- hyvinvointibarometri" (THB) saman aikataulun mukaan kuin tähänkin asti, olisi seuraavan THB:n tekeminen vuonna 2012. Viimeistään tässä tutkimuksessa saadaan tuloksia, onko nykyisten haittatekijöiden kohdalla tapahtunut muutoksia parempaan suuntaan. Tämä edellyttää tietysti sitä, että organisaatiossa otetaan konkreettisesti käyttöön työhyvinvoinnin kehittämisprosessi eri vaiheineen. Tätä opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää vastaavissa tutkimuksissa, jotka koskettavat työilmapiirin ja työhyvinvoinnin kartoittamista esimerkiksi jatkotutkimuksissa.

Vuoden 2010 vuoden aikana on TUKESissa tehty jo erilaisia toimenpiteitä työilmapiirin ja työhyvinvoinnin osalta. Johtuen vuoden 2009 tuloksista TUKESissa tehtiin uusi THB-kysely syksyllä 2010. Lisäksi TUKESissa on laadittu myös toimintaohje työpaikkakiusaamista varren. Tämän THB-kyselyn tulokset eivät ehtineet mukaan tähän opinnäytetyöhön, mutta sen tuloksena saatiin, että esimerkiksi työilmapiiri oli parantunut verrattuna sitä edelliseen vuoden 2009 tutkimukseen. (Tämä tieto on saatu opinnäytetyön esittelyn yhteydessä 22.3.2011).

10.4 Omaa pohdintaa

Vaikka aihe oli kiinnostava ja tuntui ehkä alussa helpolta, mutta kuitenkin haastavalta, koin sen myös jollain tavalla vaikeaksi. Alussa meni jonkin aikaa kyseisen portaatt -mallin sisäistämiseen. Lisäksi työhyvinvoinnin aineistoa on hyvin paljon saatavilla, joten aineiston rajaaminen oli tosi haastavaa. Tosin työhyvinvoinnin portaatt -kirjan sisältö on laadittu niin, että työn voisi tehdä vaikka pelkästään siinä olevan aineiston pohjalta, mutta halusin ottaa mukaan myös muita lähteitä sekä omia mielipiteitä. Oma ammatillinen osaamiseni on kasvanut tutkimustyön osalta, niin tutkimuksen termien, teorian kuin kirjoittamisenkin osalta.

Hirsjärven ym. tekemä kirja "Tutki ja kirjoita" on ollut korvaamaton opus kaikkien edellä mainittujen tutkimukseen liittyvien teoriaosuuksien suunnittelussa ja laadinnassa. Myös opiskelu turvallisuuslinjalla on antanut turvallisuuden eri osa-alueisiin tietämystä hyvin paljon. Riskien hallinta eri muodoissaan, fyysinen ja tekninen turvallisuus, henkilöstöturvallisuus, yritysturvallisuus, rikosturvallisuus, tietoturvallisuus ja ennen kaikkea työturvallisuuteen liittyvä osio, jota ehkä eniten oli mahdollista soveltaa tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Myös työhyvinvointi kaikkine osineen, on antanut tämän työn osalta paljon uutta tietoa. Miksi se on tärkeää ja miksi sen kehittäminen kannattaa? Nämä ovat mielestäni avainkysymyksiä ja kaikille tärkeitä asioita. Haastattelut olivat aikaa vieviä ja osuivat muutenkin hyvin kiireiseen aikaan, jolloin aikataulu niiden suhteen venyi aiottua pitempään. Koin haastattelut yhdeksi tämän työn tärkeimmistä seikoista, joten niiden kohdalla ei voinut kiirehtiä tai muuten hätiköidä.

Lisäksi opinnäytetyön aikana sattuneet erilaiset muutokset osuivat myös omalle kohdalleni, joka teki tästä työstä vielä entistä haastavampaa. Oma virkani siirtyi alueellistamisen myötä Tampereelle kesällä 2010. Tämä ja siitä aiheutunut työpaikan vaihdos 1.9.2010 alkaen sotki myös hiukan aikataulua koko opinnäytetyön suhteen. Sain myös itse tavallaan konkreettisesti kokea opinnäytetyön teon aikana erilaisia tilanteita, joilla oli vaikutusta myös omaan jaksamiseen. Lisäksi, kuten edellä jo olen viitannut, myös kohdeorganisaation nimi muuttui tämän vuoden alusta.

Mutta nyt työ on tehty ja haluan lopettaa sen Maslowin sanoihin itsensä toteuttamisesta:

"Muusikon on tehtävä musiikkia, taidemaalarin on maalattava, runoilijan kirjoitettava ollakseen perimmiltään sopusoinnussa itsensä kanssa. Mitä ihminen voi olla, hänen on oltava. Itseään toteuttavat ihmiset nauttivat elämästä yleensä ja käytännössä sen kaikista puolista. Kun taas useimmat ihmiset nauttivat vain satunnaisista voiton, saavutuksen ja huipun hetkistä tai huippukokemuksista".

(Aminda-menetelmät)

Lähteet

Painetut lähteet

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. 5-6 painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Alkuperäinen teos: Leading Change. 1996: Harvard Business School Press, USA. Suomalaiset oikeudet Oy Rastor Ab, Helsinki.

Liuhamo, M. & Santonen, M. 2002. Työturvallisuuskymppi. Helsinki, 2002: Työturvallisuuskeskus.

Ojala, L-M & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki 2003: Ekonomiasarja, WSOY.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita, Helsinki 2008: Edita Prima Oy.

Tainio, R & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa. Suomen Ekonomiliitto. Porvoo. WSOY.

Valtiokonttori, 2008. Valtionhallinnon työympäristölehdet 2/2008, 4/2008 ja 3/2009. Forssa 2008: Painotalo Auranen Oy.

Painamattomat lähteet

Keinänen, J. 2005. Esiimiestyön merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille.

Medivire Työterveyspalvelut Oy. 2006. Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometri (THB) Turvatekniikan keskuksessa.

Suomen Terveystalo Oyj, 2009. Työilmapiiri- ja hyvinvointibarometri (THB) Turvatekniikan keskuksessa.

Tilastokeskus, 2009. Työilmapiiriselvitys valtiosektorilla.

Turvatekniikan keskus, 2002. Työturvallisuusohje.

Turvatekniikan keskus, 2003. Työturvallisuuden toimintaohjelma.

Turvatekniikan keskus, 2006. TUKESin hyvinvointistrategia 2007 - 2012.

Turvatekniikan keskus, 2007. Turvallisuuskymppi -arviointi.

Turvatekniikan keskus, 2009. Henkilöstötilinpäätös.

Turvatekniikan keskus, 2010. TYHY-ohjelma TUKESissa.

Työterveyslaitos, 2009. Työhyvinvointi nyt -tutkimus 2008.

Lait

Työturvallisuuslaki, 2002. Työterveyslaitos. Soveltamisopas. Vammala 2003: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kuvat

Kuva 1: Evita-ympyrä.....	12
Kuva 2: Työhyvinvoinnin portaat -malli	15
Kuva 4: Työhyvinvoinnin portaat -mallin työhyvinvoinnin seurannan askelkaavio.....	44

Taulukot

Taulukko 1: Henkilökohtaisen hyvinvoinnin hättatekijöitä	30
Taulukko 2: Henkilökohtaista hyvinvointia edistäviä tekijöitä	31
Taulukko 3: Työyhteisön hyvinvoinnin hättatekijöitä	32
Taulukko 4: Työyhteisön vahvuudet ja voimavaratekijät	33
Taulukko 5: Hyvinvoinnin päämäärät/tavoitetilat	34
Taulukko 6: Tärkeimmät arviointi- ja kehittämistoimenpiteet eri portaiden kohdalla	38
Taulukko 7: Ehdotuksia hättatekijöiden kehittämistoimenpiteiksi	40

Liitteet

Liite 1: Työhyvinvoinnin portaat -kehityskeskustelulomake	50
Liite 2: Oman työhyvinvoinnin pikatesti	51
Liite 3: Malli työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatimiseen	52

Työhyvinvoinnin portaat	Oma toiminta 1 - 5	Organisaation toiminta 1 - 5
Psykofysiologiset perustarpeet TAVOITE Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävän ja laadukkaan ravinnon ja liikunnan sekä sairauksien ehkäisyn ja hoidon		
Turvallisuuden tarve TAVOITE Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenveroinen työyhteisö		
Liittymisen tarve TAVOITE Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö		
Arvostuksen tarve TAVOITE Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen		
Itsensä toteuttamisen tarve TAVOITE Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen ja eettiset elämykset		

Liite 1: Työhyvinvoinnin portaat -kehityskeskustelulomake
 (Työhyvinvoinnin portaat kirja, 191)

Arvioikaa yhdessä keskustellen työhyvinvointia tukevien tavoitteiden toteutumista asteikolla 1 - 5. Pohtikaa sekä työntekijän omaa että organisaation toimintaa.
 (1=toteutunut heikosti 2=jonkin verran 3=pääosin 4=hyvin 5= toteutunut täysin)

Esimiestyö ja johtaminen	Kyllä	Ei	Pisteet
Yhteistyö esimiehen kanssa sujuu hyvin			
Työyhteisön jäseniä kohdellaan oikeudenmukaisesti, palautetta annetaan ja kaikkien mielipiteet otetaan huomioon.			
Kehittämissideat ja aloitteet otetaan vakavasti ja niihin reagoidaan asianmukaisesti.			
Työyhteisö	Kyllä	Ei	Pisteet
Työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa.			
Apua annetaan tarvittaessa.			
Yhteisissä kokouksissa ilmapiiri on avoin ja kaikkien on helppo puhua asiansa.			
Työtaidot ja työn sisällöt	Kyllä	Ei	Pisteet
Nykyinen työ vastaa tietojani ja taitojani.			
Työjärjestelyt ovat työpaikallani tarkoituksenmukaiset.			
Millaiseksi arvioit työkykysi tällä hetkellä?			
Oma arvio työkyvystä			Pisteet
Millaiseksi arvioit työkykysi tällä hetkellä?			

Liite 2: Oman työhyvinvoinnin pikatesti
(Työhyvinvoinnin portaat -kirja, 186)

1 - 3: Ei-vastauksista 1 miinus piste. Kyllä-vastauksista 1 pluspiste.

4: Lisää oman työkykyarviosi pistemäärä. Näyttääkö työhyvinvointimittari plussaa vai miinusta?

TYHY-aihealueet	Mitä toimenpiteitä	Kenelle?	Milloin?	Kuka vastaa ja miten arvioidaan?
PSYKÖ-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET Terveysten edistäminen Työkuormituksen hallinta				
TURVALLISUUDEN TARVE Työympäristön turvallisuus - terveellisyys ja toiminnallisuus, työtavat Työyhteisön ilmapiiri Työsuhde Turvallisuuden huomiointi - työssä ja vapaa-aikana				
LIITTYMISEN TARVE Ilmapiiri Tiedonkulku Työyhteisötaidot Yhteistyö				
ARVOSTUKSEN TARVE Arvot ja kulttuuri Johtaminen Palaute ja palkitseminen Kehityskeskustelut				
ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE Osaamisen arviointi ja kehittäminen Luovuus				

Liite 3: Malli työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatimiseen
(Työhyvinvoinnin portaat -kirja, 185)

Yllä olevassa liitteessä on lueteltu niitä tekijöitä, joiden pohjalta työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman voi laatia. Taulukkoon on tekijöitä, joilla on vaikutusta juuri tämän hetken tilanteeseen. Taulukkoa voi päivittää jatkossa tilanteen mukaan.

Olen liittänyt mukaan opinnäytetyön loppuun vielä erillisenä liitteenä Työhyvinvoinnin portaat -työkirjan, joka kuuluu työssä käytettyyn Työhyvinvoinnin portaat -kirjaan. Opinnäytetyön koko malli perustuu tässä työkirjassa esitettyyn sisältöön.

Työhyvinvoinnin portaat -työkirja (erillinen liite)

Työhyvinvoinnin portaat

Työkirja



Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK

Teksti: Päivi Rauramo

Valokuvat:

Kansi: Shutterstock

Sivu 2: 1. Harri Pälviranta/IMAP/Lehtikuva,

3. Vesa Moilanen/Lehtikuva, 6. Matti Björkman/Lehtikuva
ja 8. Marja Airio/Lehtikuva

Muut kuvat: Shutterstock

Ulkoasu ja taitto: Janne Lahtinen/Grafinote

Paino: Edita Prima Oy

1. painos 2009

ISBN 978-951-810-377-9

ISBN 978-951-810-378-6 (pdf)

Työhyvinvoinnin portaat – työkirja

Tämä työkirja on tarkoitettu oman henkilökohtaisen ja työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitelmalliseen kehittämiseen. Ensin tehdään nykytilan arviointi, tunnistetaan hyvinvoinnin esteet ja vahvistajat ja lopuksi laaditaan tavoitteet ja toimintasuunnitelma Työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaisesti.

Työhyvinvoinnin portaat -malli on väline työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen, kestävään kehittämiseen. Perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Myönteiset vaikutukset heijastuvat koko organisaatioon.

Työhyvinvoinnin ydin on työssä. Työpaikan työhyvinvointijärjestelmän muodostaa työorganisaatio eli johto ja esimiehet yhdessä työntekijöiden kanssa. Työsuojeluorganisaatio, työterveys-huolto ja henkilöstöhallinto toimivat yhdessä ja erikseen tukena, asiantuntijoina, kehittäjinä ja herättelijöinä.

Työhyvinvointisuunnitelma laaditaan työpaikan omista lähtökohdista. Perustana on työpaikalla tehty nykytilan arviointi. Lisäksi kannattaa hyödyntää aiemmin toteutettuja selvityksiä, käytäntöjä ja niistä saatuja kokemuksia.

Mahdollisimman monen organisaation jäsen osallistuminen kehittämiskohteiden valintaan ja

niiden toteuttamiskelpoisuuden arviointiin on hyödyksi. Kun arvioinnin tulokset ovat tiedossa, valitaan yhteisessä kehittämiskokouksessa organisaation kannalta tärkeimmät kehittämis-kohteet, jotka voidaan toteuttaa lähimmän vuoden sisällä.

Työhyvinvointitoiminnassa on hyvä edetä pienin askelin ja realistisin tavoittein. Työhyvinvointisuunnitelman laadinnan tarkoitus on tukea työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määritellyä päämäärää.

Työhyvinvointisuunnitelman vaiheet:

1. Työhyvinvoinnin portaat -malliin tutustuminen: sivut 2–3
2. Nykytilan arviointi portaittain: sivu 4
Pohdi ja arvioi omaa ja työorganisaatiosi tilaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin työhyvinvoinnin näkökulmasta asteikolla 1–5.
(1= toteutunut heikosti 2= jonkin verran 3= pääosin, 4= hyvin, 5= toteutunut täysin)
3. Oman ja työyhteisön hyvinvoinnin esteiden ja voimavarojen tunnistaminen: sivut 5–6
4. Päämäärän/tavoitteen määrittely: sivut 5–6
5. Toimintasuunnitelman laadinta: sivut 7–16

Tervetuloa mukaan yhdessä ottamaan askeleita kohti työn iloa ja innostusta!

Työhyvinvoinnin portaat

Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset.



Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.



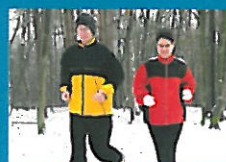
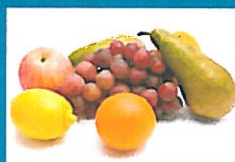
Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.



Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.



Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.



5. Itsensä toteuttamisen tarve

Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus

Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

Arviointi: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

4. Arvostuksen tarve

Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut

Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä

Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

3. Liittymisen tarve

Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot

Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys

Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

2. Turvallisuuden tarve

Organisaatio: Työsuhde, työolot

Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys

1. Psykofysiologiset perustarpeet

Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto.

Työntekijä: Terveelliset elintavat.

Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

Työhyvinvoinnin arviointi ja kehittäminen

Työhyvinvoinnin portaat	Oma toiminta 1–5	Organisaation toiminta 1–5
Psykofysiologiset perustarpeet <ul style="list-style-type: none"> Tavoite: Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito 	<ul style="list-style-type: none"> Terveelliset elintavat: kohtuullisuus alkoholin käytössä, tupakoimattomuus, liikunta, ravinto, painon hallinta, lepo ja uni 	<ul style="list-style-type: none"> Työkuormituksen säätely Työpaikkaruokailu Työterveyshuolto
Turvallisuuden tarve <ul style="list-style-type: none"> Tavoite: Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö 	<ul style="list-style-type: none"> Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat Uskallus tarttua epäkohtiin Hyvät käytöstavat Vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen ja niiden mukaan toimiminen Taloudellinen tilanne 	<ul style="list-style-type: none"> Työsuhteen pysyvyys Turvallinen työympäristö (tekninen, toiminnallinen ja psykososiaalinen) Työsuojelun yhteistoiminnan toteutuminen
Liittymisen tarve <ul style="list-style-type: none"> Tavoite: Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> Joustavuus Erilaisuuden arvostaminen Kehitysmuutoseisyyks Ihmissuhteet kunnossa (työ ja yksityiselämä) Mieluisat harrastukset 	<ul style="list-style-type: none"> Työyhteisön hyvä ilmapiiri Hyvät kokouskäytännöt Yhteistyön sujuminen Konfliktien käsittely Johtaminen Työpaikan sisäiset ja ulkoisten tukiverkoston hyödyntäminen
Arvostuksen tarve <ul style="list-style-type: none"> Tavoite: Eettisesti kestävä arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Aktiivinen rooli organisaation kehittämisessä ja toiminnassa Itsearvostus, myönteinen minäkuva Oman työn arvostus Hyvät käytöstavat 	<ul style="list-style-type: none"> Hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot, kehitystoiminta sekä palaute-, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät Henkilöstön osallistuminen Avoin ja sujuva tiedon kulku
Itsensä toteuttamisen tarve <ul style="list-style-type: none"> Tavoite: Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset 	<ul style="list-style-type: none"> Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito Oppimisen ja oivaltamisen ilo Luova toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> Osaamisen hallinta, yksilön ja työyhteisön oppimisen tukeminen Mielekkään työn mahdollistaminen Luovuus ja vapaus

Henkilökohtainen hyvinvointi

Oma päämääräni/tavoitteeni:

Omaa hyvinvointiani haittaavat:

1.

2.

3.

Omaa hyvinvointiani edistävät:

1.

2.

3.

Työyhteisön hyvinvointi

Työyhteisön tai organisaation toimintaa ja hyvinvointia haittaavat:

1.

2.

3.



Työyhteisön päämäärä/tavoitetila:

Työyhteisön tai organisaation vahvuudet ja voimavaratekijät:

1.

2.

3.

Toimintasuunnitelma

Tutustu portaittain toimenpide-ehdotuslistaan ja ruksaa ne arviointi- ja kehittämistoimenpiteet, joita voisit harkita käyttöön otettaviksi tai kehitettäväksi omalla tai työyhteisösi kohdalla.

Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito.



1. Psykofysiologiset perustarpeet

Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto

Työntekijä: Terveelliset elintavat

Arviointi: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset

Perustarpeet

Yksilö:

- Ajankäytön suunnittelu
- Ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen
- Elintapojen kohentaminen (ravinto, liikunta, uni, alkoholin käyttö, tupakoimattomuus)
- Elämäntapavalmennus (life coaching)
- Keskustelu esimiehen/ työterveyshoitajan tai asiantuntijan kanssa
- Kuntoutus
- Myönteiseen ajatteluun keskittyminen
- Oman jaksamisen ja tuntemusten kuuntelu ja omien tapojen muuttaminen
- Osa-aikaeläke
- Rajojen asettaminen (ylityöt, työ-vapaa-aika)

- Tavoitteiden tarkastelu
- Työtehtävien muutos
- Työn jaksottamisen ja tauottamisen kehittäminen
- Tärkeiden työtehtävien listaaminen ja priorisointi
- Uudelleen koulutus



Työyhteisö/organisaatio:

- Koulutus työkuormituksesta työntekijöille ja esimiehille
- Kuntoutus
- Liikunnan tukeminen
- Lomien jaksotus
- Mentorointi ja vertaistuki
- Osaamisen kehittäminen
- Päihdeohjelma
- Terveysinfot
- Terveystarkastukset
- Työaikaan liittyvät järjestelyt ja seuranta
- Työjärjestelyt: työnjako, vastuu, yksin/yhdessä, rutiinit, vaihtelu
- Työkuormituksen käsittely kehityskeskustelussa
- Työn jaksotus ja tauotus
- Työpaikkaruokailu
- Varhainen puuttuminen työkykyongelmiin
- Yhteistyön kehittäminen työterveyshuollon kanssa

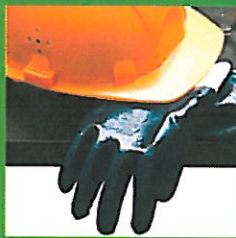
Arviointi:

- Asiakaspalaute
- Bergen burn out -lomake (työuupumus)
- Fyysisen kunnon ja toimintakyvyn mittaus
- Fyysisen kuormituksen ja työasentojen analyysi
- Henkilökohtaiset toimintasuunnitelmat ja niiden seuranta
- Kehityskeskustelut (työkuormitus)
- Odotusten, kehityskohteiden ja tavoitteiden kartoitus
- Painoindeksi

- Päivittäiset tai säännölliset keskustelut – missä mennään?
- Päiväkirja työpäivän tapahtumista
- Sairauspoissaolojen määrän ja laadun seuranta
- Terveystarkastukset
- Työajan seuranta
- Työhygieeniset ja/tai altistemittaukset
- Työkykyindeksi
- Työpaikkaselvitys
- Työstressi- tai työilmapiirikysely



Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö.



2. Turvallisuuden tarve

Organisaatio: Työsuhde, työolot

Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

Arviointi: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys

Turvallisuuden tarve

Yksilö:

- Aloitteellisuus ja aktiivinen osallistuminen työolojen kehittämiseen
- Ammattitaito, ylläpito ja kehittäminen
- Ennakoivat toimenpiteet turvallisuuden varmistamiseksi
- Ensiapukoulutus
- Epäkohtiin puuttuminen
- Läheltä piti / vaaratilanteiden raportointi
- Neuvottelu työsopimukseen liittyen
- Nosto –siirtoergonomiaan perehtyminen
- Oman työergonomian parantaminen
- Turvalliset työ- ja toimintatavat
- Turvallisuusohjeisiin ja -määräyksiin perehtyminen
- Turvavälineiden käyttö
- Työmatkaliikenneturvallisuuden parantaminen

- Työympäristön turvallisuustekijöiden havainnointi
- Vapaa-ajan turvallisuuden parantaminen



Työyhteisö/organisaatio:

- Aktiivinen ja asiantunteva työsuojelutoiminta
- Ergonomian kehittäminen, työfysioterapeuttin käynti
- Esteettömyyden edistäminen
- Muutoksiin varautuminen
- Osallistuva työympäristön suunnittelu
- Palkkausjärjestelmien kehittäminen ja toimeentuloturvan parantaminen
- Perehdyttäminen, turvallisuuskoulutus
- Puheeksi ottaminen, koulutus esimiehille ja asiantuntijoille
- Sairauspoissaolojen ja työtapaturmatilastojen käsittely ja jatkotoimenpiteet
- Toimintaohjeet työpaikkakiusaamista vastaan
- Turvallisuuden kehittämishankkeet tai projektit
- Turvallisuuskeskustelut, -vartit, -tietoiskut
- Turvallisuusohjeet (pelastautuminen, vaaralliset aineet, koneet, laitteet, työvälineet)
- Turvallisuussuunnitelma, pelastussuunnitelma
- Työliikenneturvallisuuden edistäminen
- Työsuhteiden vakinaistaminen
- Työsuojelu- ja/tai ensiapukoulutus
- Työsuojelun toimintaohjelma ja -suunnitelma
- Työympäristön kehittämistoimenpiteet
- Vapaa-ajan turvallisuuden edistäminen

Arviointi:

- Auditointi
- Laatuarviointi
- Läheltä piti- ja vaaratilanteiden seuranta
- Riskien arviointi
- Sairauspoissaolotilastot

- Tapaturmatilastot
- Terveystarkastukset
- Työilmapiiirikysely
- Työpaikkaselvitys ja -käynnit
- Väkivalta- tai uhkatilanteiden seuranta



Yhteishenkeä tukevat toimet, tulokset ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.



3. Liittymisen tarve

Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot

Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutokset

Arviointi: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt

Liittymisen/yhteisöllisyyden tarve



Yksilö:

- Aktiivinen osallistuminen työyhteisössä
- Aktiivinen puuttuminen asioihin, jotka estävät tai haittaavat työn hoitamista
- Ammatillisen osaamisen ylläpito
- Avun tarjoaminen sitä tarvitsevalle
- Harrastuksen aloittaminen
- Joustavuus
- Kuuntelu- ja keskustelutaidon kehittäminen
- Käytöstavat ja pukeutuminen tilanteen mukaan
- Oman osaamisen ja kokemusten jakaminen
- Perhe- ja ystävyyssuhteiden vaaliminen
- Tavoitteiden toteutuminen, vastuun kantaminen
- Työyhteisön jäseniin tutustuminen
- Työyhteisön normien noudattaminen
- Yhteisiin kahvihetkiin ja tilaisuuksiin osallistuminen

Työyhteisö/organisaatio:



- Ammattiryhmien, kollegojen verkostotoimintaan osallistuminen
- Avoimien ovien päivä
- Ekstranet/intranet-järjestelmien kehittäminen
- Harrastepiirit
- Johdon foorumin käynnistäminen
- Kokouskäytäntöjen kehittäminen
- Kuntoutusryhmät, seniorityö
- Liikunta- ja kulttuurikerhot
- Mentorointi
- Monikulttuurinen viestintäkoulutus
- Perehdyttämisjärjestelmän kehittäminen
- Sisäiset lehdet
- Sosiaalisten kohtaamisten lisääminen esim. kahvihetket
- Sosiaaliset ohjelmistot, hyödyntäminen
- Tiedotustilaisuudet, keskustelut
- Työnohjaus, kriisien hoito
- Virkistyspäivä, -matka, -retki ja juhla
- Yhdyshenkilöiden valinta (esim. työhyvinvointi)

Arviointi:

- Havainnoinnit, haastattelut ja keskustelut
- Kehityskeskustelu
- Työilmapiirimittaus
- Työtyytyväisyys- ja työyhteisön toimivuuskysely

Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen.



4. Arvostuksen tarve

Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut

Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä

Arviointi: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset

Arvostuksen tarve



Yksilö:

- Avun ja tuen tarjoaminen ja pyytäminen tarvittaessa
- Hyvät käytöstavat
- Kuuntelu
- Oikeiden mukaisuuden ja tasa-arvon edistäminen
- Oman toiminnan ja käyttäytymisen arviointi ja kehittäminen
- Ongelmiin puuttuminen
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavasti
- Tiedon jakaminen
- Työpaikan arvoihin sitoutuminen, organisaatio-kulttuurin välittäminen
- Uusien työntekijöiden myönteinen huomiointi
- Vastuun kantaminen

Työyhteisö/organisaatio:

- Ansiomerkit
- Muistamislahja
- Osaamisraha
- Osallistumisen lisääminen
- Palautejärjestelmien kehittäminen
- Palkka- ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen
- Syntymä- ja muut merkkipäivät, tasapuolinen huomiointi
- Tasa-arvosuunnittelu
- Tiedottamisen kehittäminen
- Urakehityksen mahdollistaminen
- Vuoden henkilö, työtoveri, esimies, tiimi -palkinto
- Yhteistoiminnan edistäminen

Arviointi:

- Havainnoinnit ja haastattelut
- Kehityskeskustelu
- Työilmapiirimittaus
- Tasa-arvokartoitus

Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset.



5. Itsensä toteuttamisen tarve

Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus

Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

Arviointi: kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset

Itsensä toteuttamisen tarve

Yksilö:

- Harjoittelu
- Keskustelu esimiehen tai asiantuntijan kanssa (HR)
- Henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- Itse- ja etäopiskelu
- Koulutukseen osallistuminen
- Mentorointi
- Omien osaamistarpeiden ja tavoitteiden pohdinta
- Port folio
- Tiedon, ajatusten ja ideoiden jakaminen
- Toisen työn seuraaminen
- Urasuunnittelu



Työyhteisö/organisaatio:

- Koulutus eri muodoissaan
- Mentorointi
- Monitaitoisuuden kehittäminen
- Muutosvalmennus, esimiesvalmennus
- Oppisopimuskoulutus
- Perehdyttäminen: perehdyttäjien verkosto, perehdytyspolku
- Projektit, kehityshankkeet ja -ryhmät
- Seminaarit, konferenssit, messut
- Sosiaaliset ohjelmistot (hyödyntäminen)
- Taloudellinen tuki koulutukseen
- Työkierto tai työn laajentaminen ja kehittäminen
- Työnohjaus
- Vertaisoppiminen
- Verkko-oppimisen kehittäminen
- Verkostot (sisäiset ja ulkoiset)

Arviointi:

- Asiakaskysely ja -palaute
- Auditointi

- Innovaatiot (määrä ja laatu)
- Koulutuksen määrä ja laatu
- Koulutus- ja kehittämistarvetiedustelut
- Laatujärjestelmä
- Osaamiskartoitus ja -visiointi
- Riskien arviointi
- SWOT-analyysi (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhkat)



Yhteistyö

Mieti vielä mahdollisia työpaikan sisäisiä tai ulkoisia yhteistyökumppaneita tai asiantuntijoita, joiden kanssa tai avulla voit käynnistää toimenpiteiden käytäntöön soveltamisen.

Työpaikan sisäisiä toimijoita:

- Esimies
- Henkilöstöhallinto
- Johtoryhmä
- Luottamusmies
- Työsuojelupäällikkö
- Työsuojelutoimikunta
- Työsuojeluvaltuutettu
- TYKY/TYHY-tiimi tai vastaava
- Työterveyshuolto
- Työyhteisö

Työpaikan ulkoisia toimijoita:

- Asiantuntija-, koulutus- tai kehityspalvelujen tuottaja

- Kuntoutuspalvelujen tuottaja
- Liikunta- tai kulttuuripalvelujen tuottaja
- Oppilaitos
- Terveyspalvelujen tuottaja
- Turvallisuusorganisaatio
- Tutkimuslaitos
- Työmarkkinajärjestö
- Työsuojeluviranomainen
- Vakuutusyhtiö
- Yliopisto, korkeakoulu

